

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**ALESSANDRA MEIRELLES IGARASHI**

**MEMÓRIA ORGANIZACIONAL E AS SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA O  
PROCESSO DE ATENDIMENTO A CLIENTES DA EMPRESA ATIVA SEG  
CORRETORA DE SEGUROS**

**CURITIBA**

**2013**

**ALESSANDRA MEIRELLES IGARASHI**

**MEMÓRIA ORGANIZACIONAL E AS SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA O  
PROCESSO DE ATENDIMENTO A CLIENTES DA EMPRESA ATIVA SEG  
CORRETORA DE SEGUROS**

Monografia apresentada à disciplina Pesquisa em Informação do Curso de Gestão da Informação do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup>. Helena de Fátima Nunes Silva

**CURITIBA**

**2013**

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho ao meu Marido  
Alexandre Toshio Igarashi, a minha filha  
Isabella Mizuki Igarashi e aos meus pais  
Ismael Meirelles e Rita Jucélia Pimentel Chaves Meirelles

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por me proporcionar mais uma realização.

Ao Alexandre, meu marido, por ter muita paciência e me ajudar em todos os momentos deste e de outros trabalhos,

À professora Helena, por me acolher e me proporcionar a oportunidade de crescer e aprender, pela confiança.

As minha amigas Camila Janiski Guessser e Stephane F. Pereira Macedo, por estarem sempre presentes, e por terem me ajudado muito durante todo o trabalho e o curso.

Aos demais professores do curso, cada um com seu jeito e suas particularidades, mas que contribuíram, e muito para que este trabalho fosse concluído.

A todas as pessoas que contribuíram, direta ou indiretamente, para o desenvolvimento e conclusão deste trabalho, minha profunda gratidão.

“Ama-se mais o que se conquista com esforço.”

Benjamin Disraeli

## RESUMO

Identifica os processos de Memória Organizacional e as suas contribuições para o atendimento aos clientes da empresa Ativa Seg Corretora de Seguros. Desenvolve um estudo de caso a partir de uma pesquisa qualitativa de caráter descritivo. Busca fundamentação na literatura sobre Gestão do Conhecimento e Memória Organizacional para apontar conceitos e características de Gestão do Conhecimento e Memória Organizacional. Para a coleta de dados foram utilizadas as técnicas de observação participante, análise documental e questionário. Os dados foram coletados a partir das cinco categorias de Memória Organizacional (coleta, organização e registro, disseminação, compartilhamento e reuso da informação). Analisa os resultados a partir de nuvens de palavras com as respostas obtidas com a aplicação dos questionários aos colaboradores da empresa objeto de estudo, pela observação participante e evidências encontradas na documentação. Observa, a partir dos resultados, que a Memória Organizacional dá suporte às operações e atividades da empresa objeto de estudo, uma vez que possibilita que a organização retenha as informações produzidas por ela ou para ela, e as organize, conforme seus critérios. A partir da retenção e organização, a empresa disponibiliza tais informações a seus colaboradores, de forma que os mesmo estejam “atualizados”. Conclui que os registros são realizados de forma padrão, buscando garantir a qualidade das informações, a recuperação para o reuso de forma rápida. A Memória Organizacional contribui ainda evitando a “amnésia organizacional”, ou seja, que o conhecimento organizacional se perca por rotatividade de pessoal, perda ou destruição de arquivos físicos, entre outros motivos.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Memória Organizacional.

## **LISTA DE FIGURAS**

## **LISTA DE QUADROS**

## SUMÁRIO



## 1 INTRODUÇÃO

No atual ambiente competitivo, a informação é um fator de elevada importância em qualquer gestão organizacional por ser um recurso indispensável nos contextos internos e externos das organizações. Quanto mais confiável e oportuna forem estas informações, existirá mais coesão e competitividade por parte das empresas. Para alcançar este objetivo, é preciso que ocorra o reconhecimento da importância das informações e do aproveitamento das oportunidades oferecidas pela tecnologia para orientarem os problemas oriundos justamente da falta de informações adequadas (SPINATO, 2010).

O correto uso das informações é uma necessidade organizacional, pois possibilita uma nova maneira de pensar em tempo real e permite às empresas agir e reagir rapidamente aos clientes, mercados e concorrência. A informação utilizada de forma correta, pode possibilitar a redução das incertezas nos processos decisórios, fornecendo subsídios para decisões acertadas.

A Organização, para obter vantagens competitivas, deve estar bem informada a respeito de seu ambiente externo e interno, bem como, saber o que se deve ou não fazer com as informações coletadas. Para isso, se faz necessário um gerenciamento efetivo durante todo o processo da informação (produção, coleta, disseminação, recuperação), para que, desta forma, a organização aperfeiçoe suas rotinas e processos informacionais.

Saber gerenciar informações estratégicas para poder utilizá-las da melhor forma possível, desenvolver processos efetivos que auxiliem a organização a atender as necessidades de seus clientes sempre visando à qualidade dos serviços prestados e descobrir à uma forma de fazer com que a sabedoria e o conhecimento adquirido por seus colaboradores, permaneçam dentro da organização, mesmo que tais colaboradores deixem a empresa, são algumas das dificuldades encontradas nas organizações.

Estudos sobre a Gestão da Informação e do Conhecimento, com foco nas pessoas, no capital intelectual que elas possuem e produzem, buscam identificar formas de zelar pelos ativos intangíveis das empresas, sistematizando e organizando as informações relevantes para que seja possível o uso e recuperação de tal informação de forma rápida e precisa.

A Gestão da Informação e do Conhecimento podem estar inseridas nas organizações públicas ou privadas, de qualquer porte, desenvolvendo atividades de produção, transformação, uso e recuperação de dados, informações e conhecimentos, como forma de recursos estratégicos e então alavancar a competitividade das organizações.

Dentre as atividades desenvolvidas no âmbito da Gestão do Conhecimento, está a Memória Organizacional (MO), atividade que segundo Freire *et al.* (2012) tem por objetivo uma representação explícita e persistente do conhecimento e das informações capitais para a organização, cuja finalidade é facilitar o acesso, compartilhamento e reuso, pelos diversos membros da organização. Esta pesquisa tem como tema a Memória Organizacional e sua contribuição no atendimento ao cliente.

### 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Com uma sociedade cada vez mais globalizada, onde a competitividade e a concorrência estão cada vez mais acirradas, ainda é comum encontrar organizações onde a cultura organizacional entende a Informação como “despesa”, perda de tempo e não como fonte de vantagem competitiva. Os registros das informações e conhecimento muitas vezes, são realizados de forma errônea, sem a sistematização dos processos de coleta, tratamento, disseminação, uso e reuso da informação, organizações que não valorizam os processos de Gestão da Informação. Essa falta de gerenciamento pode ocasionar a perda de informações importantes para a instituição (MINIOLI, 2011).

O gerenciamento da informação e conhecimento disponíveis nos ambientes interno e externo da organização é uma das formas que as organizações utilizam para garantir vantagem competitiva, a fim de desenvolver processos efetivos que auxiliem a organização no processo de tomada de decisão e, ainda, possibilitem o atendimento das necessidades de seus clientes, sempre visando à qualidade dos serviços prestados.

Outro ponto importante a ser considerado pela organização para atingir o sucesso, é a **documentação** dos processos e atividades da organização, possibilitando o registro, recuperação e reuso de tais informações, permitindo o compartilhamento da mesma.

A Gestão da Informação e do Conhecimento estão inseridas nas organizações ajudando e facilitando o desenvolvendo de atividades de produção, transformação, uso e recuperação de dados, informações e conhecimentos, como forma de recursos estratégicos e buscando então, alavancar a competitividade das organizações.

Dentre as atividades desenvolvidas no âmbito da Gestão do Conhecimento, está a Memória Organizacional. Embora os processos de gestão da informação e do conhecimento possam contribuir com as organizações, na prática nem sempre os procedimentos de coleta, organização, disseminação, compartilhamento, uso e reuso estão formalizados.

**Diante do exposto, uma questão a ser respondida é: como a Memória Organizacional contribui para o processo de atendimento a clientes da empresa Ativa Seg Corretora de Seguros?**

## 1.2 OBJETIVOS

O presente tópico contempla o objetivo geral e três objetivos específicos do trabalho.

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar os processos da Memória Organizacional e as suas contribuições para o atendimento aos clientes da empresa Ativa Seg Corretora de Seguros Ltda. ME.

### 1.2.2 Objetivo específico

O objetivo geral se desdobra em objetivos específicos, que são:

- a) identificar como ocorre a captura e a organização do conhecimento na organização objeto de estudo;
- b) identificar a forma de registro, uso e reuso do conhecimento na organização objeto de estudo;

- c) verificar a maneira como ocorre a disseminação e compartilhamento da informação e conhecimento na organização objeto de estudo.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Na era da informação e do conhecimento, com a rapidez com que as mudanças acontecem nos ambientes interno e externo nas organizações, a Gestão do Conhecimento passou a ser fonte de vantagem competitiva, pois possibilita a construção de um ambiente de aprendizagem, criando ideias e compartilhando o conhecimento aprendido pelos colaboradores da organização. A Gestão do Conhecimento, segundo Alvarenga Neto (2008), é uma “área guarda-chuva”, pois estuda e incorpora várias abordagens gerenciais, bem como aspectos relativos ao ciclo de vida da informação (coleta, tratamento, recuperação, uso e reuso), envolve ainda a gestão de recursos humanos, área financeira, contábil, dentre outras.

Ainda segundo Alvarenga Neto (2008), a Gestão do Conhecimento, além da Gestão da Informação, envolve também a criação, compartilhamento, uso e aplicação da informação. Para a implementação da Gestão do Conhecimento, se faz necessário o uso de elementos relativos ao conhecimento tácito: comunidades de prática, capacidade criativa, capacidade de aprendizagem e relativos ao conhecimento explícito: organização do conhecimento, memória organizacional e tecnologias de informação.

Um dos fatores que motivou a pesquisa foi à situação encontrada na empresa, uma vez que na organização em questão, ainda não há um setor ou uma pessoa responsável pelo registro (coleta, armazenamento, recuperação, uso) de procedimentos, processos ou mesmo os documentos da organização. Desta forma, a pesquisa se faz necessária, uma vez que contribuirá para que esse procedimento seja reconhecido por sua importância no dia a dia da organização, contribuindo e otimizando os processos desenvolvidos pela mesma.

Do ponto de vista organizacional, este trabalho justifica-se, pois, a organização passará a reconhecer a informação como um subsídio importante e eficaz para a tomada de decisão, possibilitará que a organização identifique os processos de Gestão do conhecimento que já estão inseridos e desta forma

os aprimore; permitirá ainda que a organização, a partir do processo de Memória Organizacional, identifique, capture o conhecimento gerado, gerencie e compartilhe as informações entre seus administradores e colaboradores de forma objetiva para que tenham vantagem competitiva.

Em relação ao Curso de Gestão da Informação da Universidade Federal do Paraná, o trabalho possibilitará reflexões teóricas e práticas sobre os processos de coleta, compartilhamento, uso e recurso de informações e conhecimento nas organizações.

## 2 LITERATURA PERTINENTE

Este tópico do trabalho trata da apresentação da literatura sobre Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento e Memória Organizacional. Tal literatura sustentará a pesquisa aqui apresentada para que seja possível atingir os objetivos propostos.

### 2.1 DADO, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

A sociedade passou a valorizar mais os processos de Gestão da Informação e de Gestão do Conhecimento, após a transição da Era Industrial para a “Era” da Sociedade da Informação e do Conhecimento.

A evolução tecnológica impulsionou o aumento na capacidade de produção, armazenamento e disponibilização de dados e informações, bem como a interatividade entre usuários e a integração entre mídias como suporte e meio de disseminação dos dados e informações produzidos.

O volume informacional gerado a partir desta transição e da evolução tecnológica possibilitou a facilidade de se produzir, disseminar e de se obter dados e informações, e ainda, da necessidade de obter vantagem diante de seus concorrentes, dentre outros. Esse significativo aumento na produção intelectual, gerou uma demanda para administração dessa produção.

A gestão da informação e do conhecimento surgem nesse cenário para administrar, gerenciar o processo de produção de dado, informação e conhecimento.

Para discorrer sobre a Gestão da Informação e a Gestão do Conhecimento, se faz necessário conceituar os termos: Dado, Informação e Conhecimento, simplesmente pelo fato de existir muitas divergências acerca de tais termos.

Setzer (1999) define dado “como uma sequência de símbolos quantificados ou quantificáveis”, Angeloni *et al.* (2008) por sua vez, define Dado como “elementos descritivos de um evento e são desprovidos de qualquer tratamento lógico ou contextualização”. Dado pode ser definido como um conjunto de elementos, descontextualizados, e, portanto, sem sentido.

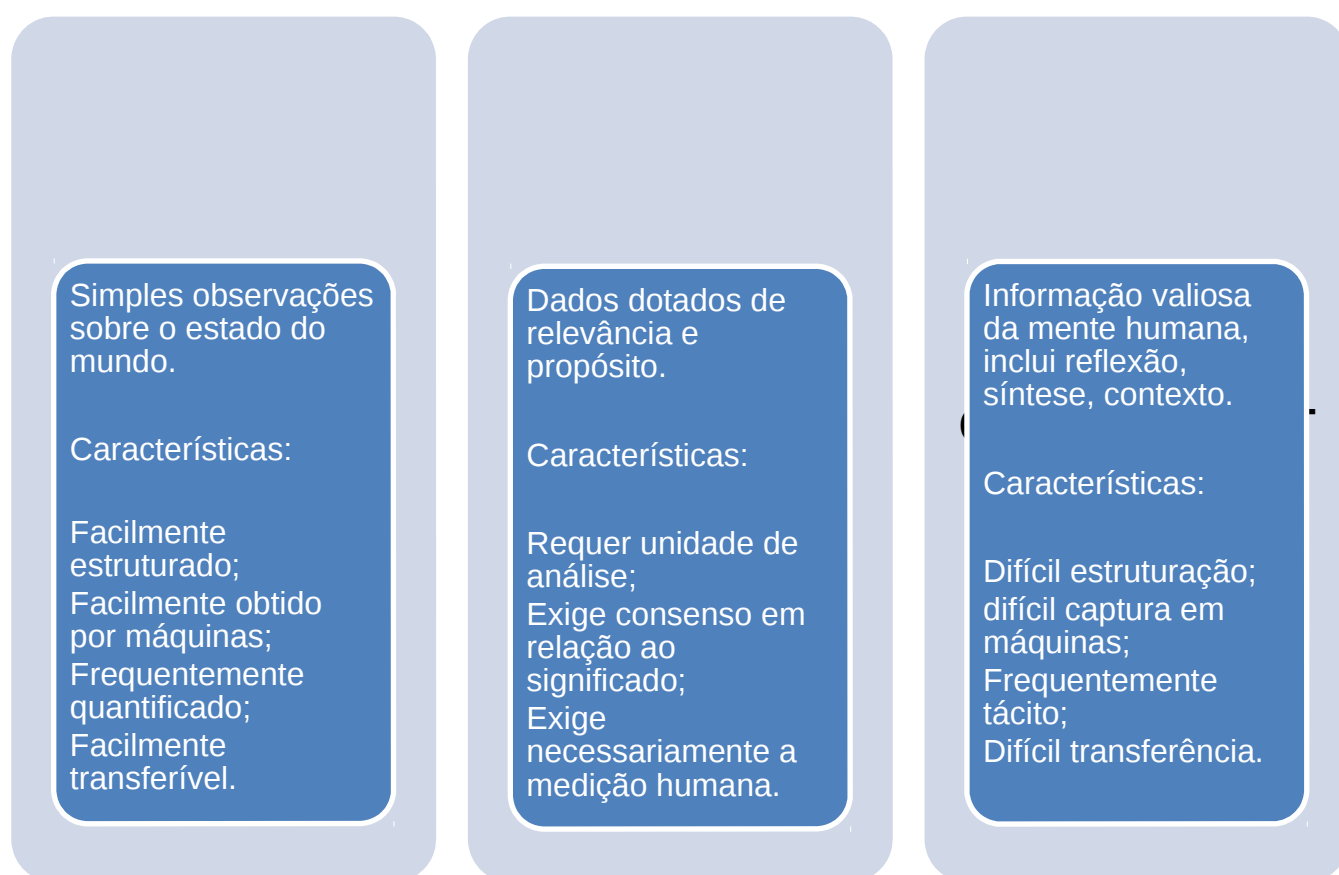
Costa *et al.* (2000, p. 31) definem informação como um processo de estruturação que agrega valor aos dados, Setzer (1999) caracteriza informação “como uma abstração informal (...), que representa algo significativo

para alguém através de textos, imagens, sons ou animação”, ou seja, os dados, uma vez contextualizados e organizados de forma lógica, passam a ser informação.

Setzer (1999) oportunamente apresenta uma distinção fundamental entre dado e informação: onde o primeiro é puramente sintático e o segundo contém necessariamente semântica (significado).

O Quadro 1 apresenta uma síntese comparativa entre Dados, Informação e Conhecimento.

QUADRO - SÍNTESE COMPARATIVA DE DADOS, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO.



Fonte: adaptado de Davenport (1998, p.18)

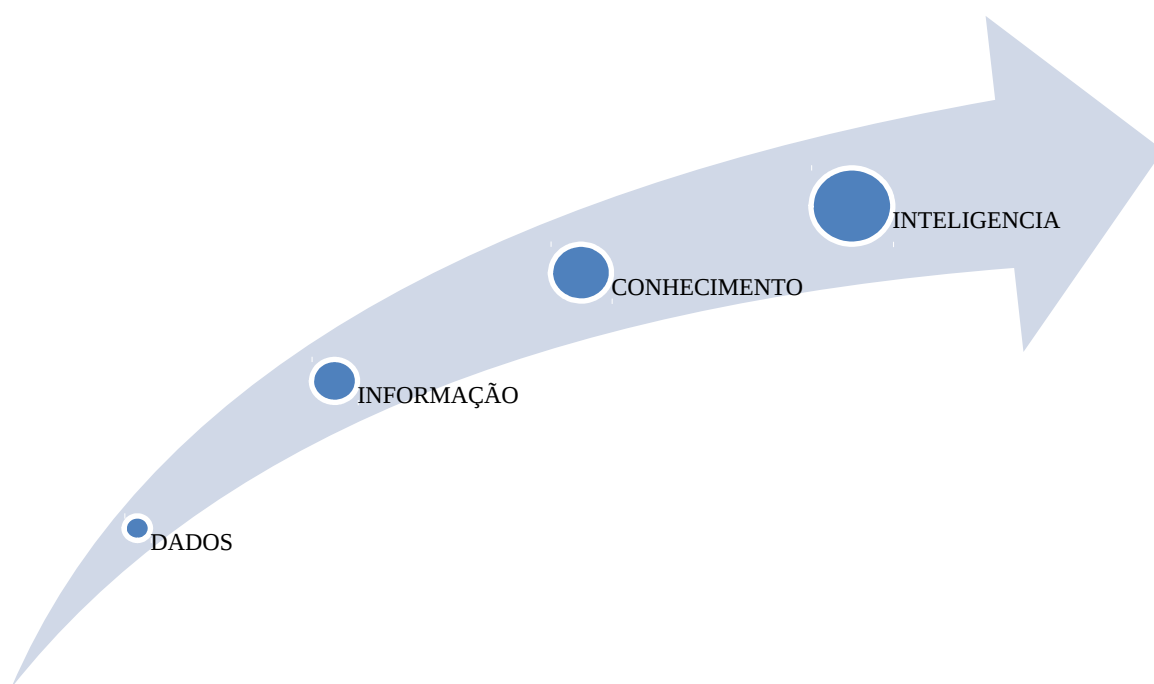
O conhecimento, para Setzer (1999) é uma abstração interior, pessoal, de alguma coisa que foi experimentada por alguém. Segundo Angeloni *et al.* (2008), é um agrupamento articulado das informações por meio da legitimação empírica, cognitiva e emocional, ou seja, depende da experiência do indivíduo com o objeto em questão, além de sua interpretação individual do objeto. Nesse sentido, Setzer afirma que “o conhecimento não pode ser descrito

inteiramente - de outro modo seria apenas dado (se descrito formalmente e não tivesse significado) ou informação (se descrito informalmente e tivesse significado)". O conhecimento é caracterizado como dinâmico, pois novos conhecimentos são adquiridos ao longo do tempo.

Segundo Davenport e Prusak (1998, p.6), "o conhecimento pode ser comparado a um sistema vivo, que cresce e se modifica à medida que interage com o meio ambiente".

O processo de transformação de dado em informação e consequentemente em conhecimento, portanto, pode ser esquematizado, conforme Figura 1:

FIGURA - PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO



Fonte: Adaptado de Davenport (1998).

## 2.2 GESTÃO DA INFORMAÇÃO

A Gestão da Informação surge da necessidade de se buscar, identificar, adquirir, guardar informações relevantes às organizações, que auxiliem durante a resolução de problemas e a tomada de decisão. Para isso, necessita da



tecnologia da informação e comunicação e dos recursos informacionais, para a estruturação das atividades organizacionais e ainda, o desenvolvimento de estratégias efetivas.

Para a organização, é muito importante conhecer os processos que envolvem a geração, organização e disseminação da informação principalmente em ambientes com mudanças constantes. Tal perspectiva mostra que gestor deve ser capaz de identificar e compreender a informação e o conhecimento para viabilizar a estruturação das estratégias condizentes com a sociedade atual.

As organizações devem demonstrar a seus colaboradores o “quão importante” a informação, quando bem administrada, pode ser para a organização. Para isso, é importante desenvolver um cenário favorável para capacitar seus colaboradores para que os mesmos tenham oportunidade de reconhecer, entender e até mesmo discutir as questões relativas à informação.

Davenport (1998) apresenta um modelo ecológico para o gerenciamento da informação, conforme Figura 2. Esse modelo indica os vários componentes que influenciam e podem afetar o processo.

O primeiro macro ambiente é o núcleo da abordagem ecológica, que é o ambiente informacional e abrange seis componentes críticos para essa abordagem, que são:

- 1) estratégia da informação: uma estratégia da informação é importante para tornar explícita a “intenção informacional”, é importante também envolver a alta gerencia nessa estratégia;
- 2) política da informação: a política envolve o poder proporcionado pela informação, e as responsabilidades da direção em seu uso e gerenciamento;
- 3) cultura e comportamento em relação a informação: cultura e comportamento são fatores importantes na criação do ambiente informacional uma vez se os envolvidos valorizam a informação, contribuem positivamente com a organização para a criação do conhecimento;
- 4) equipe da informação: são as pessoas que identificam, categorizam, filtram, integram, fornecem e interpretam as informações, que podem ser muito valiosas para as organizações;

- 5) processo de administração informacional: esse componente pode definir os processos informacionais, bem como as pessoas e as atividades envolvidas; e
- 6) arquitetura da informação: pode ser definida como um guia para estruturar e organizar a informação dentro da organização.

FIGURA - MODELO ECOLÓGICO PARA O GERENCIAMENTO DA INFORMAÇÃO

Fonte: Davenport (1998, p.51)

O segundo macro ambiente é o ambiente organizacional e engloba:

- 1) situação do negócio: é preciso estar atento à estratégia e aos processos do negócio bem como na estrutura e cultura da organização, pois estes componentes refletem no ambiente informacional;
- 2) investimentos em tecnologia: é necessário que seja feita uma avaliação das iniciativas informacionais e como elas podem contribuir para maximizar os resultados, e evitar que a tecnologia não seja aproveitada ao máximo; e
- 3) distribuição física: criar espaços que facilitem a interação. Segundo Davenport (1998) estudos sobre comunicação organizacional mostram que a proximidade física aumenta a frequência de comunicação em grupo.

O terceiro e último macro ambiente do modelo de Davenport é o ambiente externo. O ambiente externo da empresa afeta seus processos, porém não pode ser controlado. Esse ambiente envolve:

- 1) mercados de negócios: que criam condições gerais de negócios e afetam a capacidade das empresas adquirirem e gerenciarem as informações de que precisam;
- 2) mercados tecnológicos: é necessário que a organização tenha conhecimento das tecnologias disponíveis e como elas podem afetar sua estrutura informacional; e

- 3) mercados de informação: que podem fornecer recursos essenciais para o gerenciamento informacional eficiente, ou ainda um potencial recurso para gerar lucro.

Para Alvarenga Neto (2008) a gestão da informação é um componente da gestão do conhecimento, uma vez que este a Gestão do conhecimento apresenta outros aspectos, temas, abordagens e preocupações como a criação, utilização e partilha da informação e do conhecimento do contexto organizacional.

## 2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO

A Gestão do Conhecimento não é conceito muito novo, contudo é um conceito muito atual, que vai além da simples gestão da informação e possui um foco nos recursos humanos disponíveis na organização. Trata da criação, identificação, armazenamento, recuperação, uso (reuso) e compartilhamento da informação e do conhecimento dentro da organização e também da criação do contexto adequado para o uso efetivo do conhecimento dentro da organização. Segundo Fleury (2001, p. 19), a gestão do conhecimento contribui para "a compreensão de como recursos intangíveis podem constituir a base de uma estratégia competitiva e para a identificação dos ativos estratégicos que irão assegurar resultados superiores para a empresa no futuro".

Na visão de Probst, Raub e Romhardt (2002) para sobreviver e competir na "sociedade do conhecimento", as organizações devem saber gerenciar seu capital humano, seus ativos intelectuais, pois o conhecimento é o único recurso que aumenta com o uso. Por esse motivo, as organizações necessitam encontrar maneiras de identificar, captar e usufruir do conhecimento existente na mente dos seus colaboradores, transformando-o em resultados para a organização.

Moresi (2006) mostra que "a gestão do conhecimento pode ser vista como o conjunto de atividades que busca desenvolver e controlar todo tipo de conhecimento em uma organização, visando à utilização na consecução de seus objetivos".

O conhecimento vem adquirindo valor para o mercado e passa a ser utilizado cada vez mais como elemento diferenciador Costa *et al.* (2000, p. 27) afirmam que “as discussões sobre o conhecimento como o verdadeiro diferencial sustentável e o deslocamento do centro das atenções para o capital intelectual (...), representam uma evolução da Gestão da Informação, que dominava o cenário das organizações até então”.

Segundo Costa *et al.* (2000) a Gestão do Conhecimento tem como pressuposto melhorar recursos existentes da organização de forma orientada para o Conhecimento, ou seja, utiliza o conhecimento adquirido pelo indivíduo e pela organização, transformando-o em insumo para a tomada de decisão na organização. Nesse cenário, a Gestão do Conhecimento envolve a coleta, armazenagem, disseminação, uso e reuso do conhecimento organizacional.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997) o conhecimento pode ser explícito: que é o conhecimento formal e sistêmico e pode ser facilmente comunicado, compartilhado, armazenado, conduzido (meios eletrônicos ou não) e utilizado.

O conhecimento também pode ser tácito, conhecimento altamente pessoal e de difícil formalização e comunicação. Para Nonaka e Takeuchi (1997, p.67) o conhecimento tácito pode ser compreendido da seguinte forma:

O conhecimento tácito, [...] não é facilmente visível e explicável. Pelo contrário, é altamente pessoal e difícil de formalizar, tornando-se de comunicação e compartilhamento dificultoso. As intuições e os palpites subjetivos estão sob a rubrica do conhecimento tácito. O conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e na experiência corporal do indivíduo, assim como nos ideais, valores ou emoções que ele incorpora (NONAKA e TAKEUCHI 1997, p.67).

Choo (2002) completa a definição ao afirmar que o conhecimento tácito é um conhecimento não codificável e de difícil difusão.

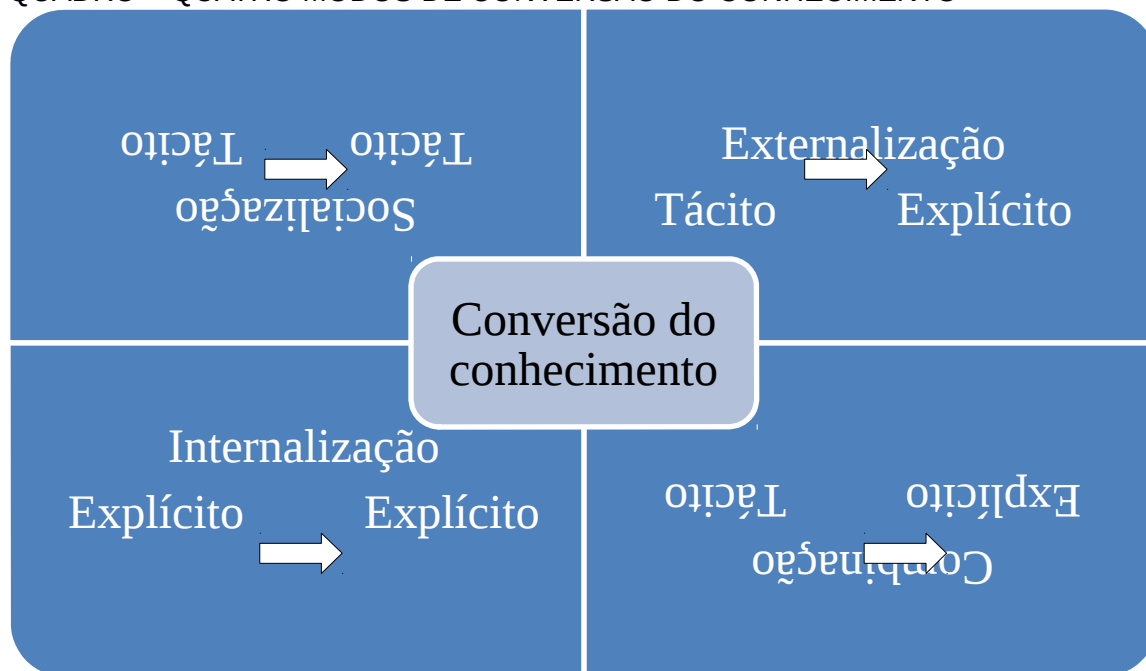
Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam ainda, que o conhecimento é criado a partir da combinação de conhecimento tácito e conhecimento explícito. Existem quatro combinações possíveis para os conhecimentos tácito e explícito, conforme mostra o Quadro 2.

A socialização é um processo de compartilhamento de experiências possibilitado pela interação social, onde a aquisição do conhecimento entre os indivíduos pode ocorrer sem que seja necessário o uso a linguagem, ela ocorre

por meio de observação, imitação e prática, gerando assim a experiência. (Nonaka e Takeuchi, 1997).

A externalização consiste em um processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos na forma de conceitos, analogias, hipóteses ou modelos. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997) “dentre os quatro modos de conversão do conhecimento, a externalização é a chave para a criação do conhecimento, pois cria conceitos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito”.

QUADRO - QUATRO MODOS DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p.81) adaptado pela autora.

A combinação é um processo de sistematização de conhecimentos já explicitados, através de trocas ou combinações de meios como documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes computadorizadas (Nonaka e Takeuchi, 1997).

A internalização é o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito. A aprendizagem é o maior exemplo de internalização.

Nonaka e Takeuchi (1997) mostram também com uma visão mais ontológica de que o conhecimento, só existe, reside e é criado por indivíduos, afirmando então que a criação do conhecimento organizacional não se faz sem

indivíduos. O conhecimento é um processo cognitivo e depende do indivíduo que a recebe, de sua interpretação, do contexto onde está inserido e de seu significado. Desta forma, acredita-se que o conhecimento é individual, mas que a sua construção acontece quando há interação em uma dada coletividade.

No ambiente organizacional, para a criação do conhecimento organizacional, o conhecimento tácito precisa ser socializado com outros membros da organização, iniciando assim um espiral do conhecimento. Segundo Choo (2006, p. 40), “as quatro maneiras de conversão do conhecimento se retroalimentam, numa espiral contínua de construção de conhecimento organizacional”.

Schlesinger *et al.* (2008, p. 17) ressaltam que o conhecimento organizacional está atrelado ao desempenho criativo dos indivíduos que nela atuam, tanto o conhecimento tácito de cada indivíduo, como a interação entre os indivíduos em um grupo.

A criação do processo do conhecimento organizacional é um processo em espiral conforme a Figura 3. Esse processo que começa no nível individual e vai subindo, ampliando comunidades de interação que cruzam fronteiras entre seções, departamentos, divisões e organizações (Nonaka e Takeuchi, 1997).

#### FIGURA – ESPIRAL DO CONHECIMENTO

Fonte: [Nonaka e Takeuchi](#) (1997, p. 80)

##### 2.3.1 Práticas de Gestão do Conhecimento

A gestão do conhecimento é um processo corporativo, focado na estratégia empresarial e tem como principal meta o apoio ao processo decisório em todos os níveis. Segundo Davenport e Prusak (1998) a Gestão do Conhecimento é o conjunto de atividades relacionadas com a captura, organização, disseminação, avaliação e mensuração do conhecimento.

As práticas de gestão do conhecimento pretendem auxiliar o processo de coleta e estruturação do conhecimento de grupos de indivíduos, disponibilizando esse conhecimento em uma base compartilhada por toda a organização.

As melhores práticas, na percepção de Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 159), “Só podem ser disseminadas através de diferentes áreas da empresa se houver compartilhamento e distribuição sistemáticas de conhecimento”. É necessário sistematizar este processo, identificando, registrando e posteriormente disseminando as melhores práticas.

Pereira e Bax (2002) mostram que para conseguir capturar, organizar, disseminar, avaliar e mensurar o conhecimento são necessárias algumas práticas de Gestão do Conhecimento que são contextualizadas com alguns exemplos como: memória organizacional, mapa do conhecimento, educação corporativa, comunidades de prática, portal de conhecimento corporativo, gestão de pessoas alinhada à criação de conhecimento e benchmarking. Diante deste cenário, Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que a real efetivação da criação do conhecimento se dá pela adoção de práticas gerenciais.

E, de acordo com Batista (2004, p.8), práticas de gestão do conhecimento “são práticas de gestão organizacional, voltadas para a produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro das organizações, bem como na relação dessas com o mundo exterior”.

De modo geral, diversas empresas estão se adequando à aplicação destas práticas de gestão organizacional, podendo ser traduzido estas como ferramentas, processos ou métodos de gestão para um bom relacionamento organizacional. Laurindo (2013) apresenta e destaca então, 27 práticas pesquisadas com o cunho de melhorar a gestão organizacional nos pontos de produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento. Canongia *et al.* (2004), também mostram uma evolução das práticas de gestão do conhecimento no momento em que houve um deslocamento do eixo de produção de setores industriais tradicionais, no qual se encontram os setores intensivos em mão de obra, matéria-prima e maquinaria, para setores onde os processos e produtos são representados pelo uso de tecnologias.

No Quadro 3, são apresentadas de forma resumida as 27 práticas de gestão do conhecimento levantadas por Laurindo (2013). Como foco deste trabalho, será apresentado um estudo aprofundado apenas sobre a Memória Organizacional.

**QUADRO - PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO****1. Aprendizado Organizacional**

Promove a criação, aquisição e transferência de conhecimento possibilitando que as empresas modifiquem seu comportamento de modo a refletir novos conhecimentos e ideias.

**2. Banco de Competências**

Aplica ferramenta ou modelo gerencial que possibilita o mapeamento e a gestão do conhecimento individual e institucional.

**3. Benchmarking**

Aplica técnicas de gestão de medição de desempenho pela comparação com outras empresas do setor.

**4. Business Intelligence**

Aplica ferramentas de coleta, análise e interpretação da informação como apoio para tomada de decisão.

**5. BSC – Balance Score Card**

Proporciona a visualização de painel de indicadores coerentes com a visão, missão e estratégia organizacional.

**6. Centros de Inovação**

Apoia estratégias de conhecimento para inovação técnica ou científica e contribuem para o desenvolvimento de um plano para produto ou serviço inovador da empresa.

**7. Comunidades de Prática**

Grupo de pessoas que se unem em torno de um mesmo tópico ou interesse, para encontrar meios de melhorar o que fazem, ou seja, na resolução de um problema ou no aprendizado diário, pela interação regular .



### 8. Coaching

Proporciona ajuda aos colaboradores ou pessoas a trilharem o seu próprio caminho de autodesenvolvimento acompanhados por um colaborador sênior e com mais experiência com objetivo de identificar e aperfeiçoar talentos e capacidades pessoais.

### 9. Fóruns e Encontros para Discussões

Aplica ferramentas para promover debates por meio de mensagens publicadas abordando uma mesma questão.

### 10. Gestão de Capital Intelectual

Identifica recursos intangíveis disponíveis no ambiente organizacional de difícil qualificação e mensuração e que contribuem para os processos.

### 11. Gestão de Competências

Demonstra como a empresa planeja, organiza, desenvolve, acompanha e avalia as competências necessárias para seu negócio.

### 12. Gestão de Conteúdo

Atua no gerenciamento de recursos de informação melhorando o fluxo de trabalho. Acompanha, apresenta e trata a informação.

### 13. Gestão de Marcas e Patentes

Visa demonstrar preocupação com os ativos intangíveis da empresa. Busca de forma organizada saber quanto valem estes ativos e acompanhar os concorrentes.

### 14. Gestão do Relacionamento com Cliente

Objetiva criar e manter um bom relacionamento com seus clientes armazenando e inter-relacionando informações sobre suas atividades e interações com as empresas do setor.

### 15. Gestão Eletrônica de Documentos

Administra todas as atividades associadas ao controle de documentos da empresa, de forma eletrônica.

### 16. Inteligência Competitiva

Busca coletar informações das atividades desenvolvidas pelos concorrentes e das tendências gerais dos ambientes de negócios. Tem por objetivo, melhorar a posição da empresa.

### 17. Lições Aprendidas

Visa registrar e apresentar os erros e sucessos de atividades passadas.

### 18. Mapas do Conhecimento Organizacional

Envolve localizar conhecimentos importantes dentro da empresa e depois registrar em formato que melhor atenda o objetivo de uso.

### 19. Mapeamento de Processos

Busca apresentar como são realizadas as operações, os negócios e as atividades da indústria.

### 20. Melhores Práticas

Possibilita a visualização de práticas que produziram resultados excelentes em outra situação e que poderiam ser adaptadas para a situação atual ou futura.

### 21. Memória Organizacional

Capacidade da empresa de preservar, recuperar e utilizar dados e informações decorrentes de experiências vivenciadas com a finalidade de aprender com elas.

### 22. Mentoring

Proporciona o treinamento de pessoas mais jovens, por um profissional mais experiente, aproveitando suas experiências para preparação de um profissional qualificado.

### 23. Mídias Sociais

Visa a interação dos colaboradores por meio de tecnologia de comunicação em tempo real tais como: chats, facebook, twitter, videoconferência, etc.

### 24. Narrativas

Registra, por meio de histórias, o conhecimento de aprendizado vivenciado, recordado e recontado pelos colaboradores.

### 25. Portais de Conhecimento Empresariais na Intranet da Organização

Disponibiliza, no site da instituição, informações para : empresas/empresários/sindicatos/etc.

### 26. Redes de Especialistas

Utiliza o networking e ferramentas para identificação de especialistas nas áreas de competência da empresa.

### 27. Universidade Corporativa

Visa desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias da empresa.

Fonte: Adaptado de Laurindo (2013)

## 2.4 MEMÓRIA ORGANIZACIONAL

Conhecimentos são gerados e utilizados pelas organizações em seus processos diários, porém, as organizações que obtêm sucesso, de acordo com Micklethwait e Wooldridge (1998, p. 85) citado por Freire *et al.* (2012), são aquelas que detêm mais conhecimentos ou que administram de modo mais eficiente a aquisição do conhecimento, sua disseminação e preservação. Conhecimentos sobre o mercado, seus produtos, processos e clientes, sua tecnologia, concorrentes e outros.

No entanto, para que isso seja possível, é necessário administrar o processo de construção do conhecimento organizacional. O processo de gestão favorece o compartilhamento de conhecimento, sua explicitação e armazenamento formam a base do conhecimento organizacional e, sua criação e manutenção, dependem, da memória organizacional. Segundo Laurindo (2013) a Memória Organizacional precisa ser socialmente construída, mantida e administrada pois ela é um componente importante nas iniciativas de Gestão do Conhecimento. A Memória Organizacional é uma das práticas voltadas à criação do conhecimento e compreende:

[...] o processo pelo qual as pessoas definem quais são os fatos relevantes e quais informações retidas pela história de uma organização merecem ser registrados. Discutem os processos de aquisição, retenção e recuperação da informação construída no ambiente organizacional, por meio de interpretações compartilhadas, a partir de cinco repositórios estruturais que compõem a Memória Organizacional: indivíduos, cultura, transformações, estruturas e ecologia (Walsh; Ungson, 1991, p. 64).

A memória organizacional, segundo Conklin (1997, 2001), amplia o conhecimento por capturar, organizar, divulgar e reutilizar o conhecimento criado pelos trabalhadores dentro de uma empresa. Tem por objetivo uma representação explícita e persistente do conhecimento e das informações capitais para a organização, cuja finalidade é facilitar o acesso, compartilhamento e reuso, pelos diversos membros da organização.

Outro conceito de Memória Organizacional é promover meios para que conhecimentos do passado subsidiem ações e decisões do presente (Walsh, Ungson, 1991)

A memória organizacional leva ao compartilhamento e reutilização do conhecimento da empresa, do conhecimento individual e das habilidades do saber fazer as tarefas da organização Freire *et al.* (2012). Moresi (2006) afirma que a memória organizacional é uma ferramenta para suportar o compartilhamento e reuso do conhecimento individual e corporativo, conforme mostra a Figura 4. Ela é necessária para o armazenamento e manutenção do conhecimento, contribuindo assim para a efetividade organizacional.

A Memória Organizacional pressupõe, ainda, a discussão de tópicos relacionados a repositório ou sistemas de armazenamento. Segundo O'Toole (1998 *apud* PARRINI, 2002, p. 54) a Memória Organizacional “é uma estrutura de repositórios nos quais diferentes formas de conhecimento são armazenadas, e a partir das quais o conhecimento pode ser recuperado”.

FIGURA – MEMÓRIA ORGANIZACIONAL COMO SUPORTE PARA O CICLO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

FONTE: Abecker et al. (1998 *apud* Moresi, 2006, p. 278).

A competitividade por meio da memória organizacional se dá pelo aprimoramento do modo como é gerenciado o conhecimento. Percebe-se, assim, que a Memória Organizacional é uma ferramenta para propiciar à organização um maior compartilhamento e reuso do conhecimento corporativo, individual e das aprendizagens do dia a dia (KÜHN E ABECKER, 1998 *apud* MINIOLI 2011).

Morrison e Weiser (1996, *apud* SANTOS 2007) apontam os fatores determinantes da memória organizacional, são eles:

- a) indivíduos: membros da organização que exercem duas atribuições sobrepostas na constituição da memória organizacional, são ao mesmo tempo pesquisadores e fornecedores de informação;

- b) grupos: equipe de projetos, ou mesmo um indivíduo ao recuperar arquivos de indivíduos e/ou grupos anteriores;
- c) tarefas: atividades realizadas na empresa e que contribuem para o alcance de suas metas;
- d) contextos: corresponde às interações sociais, ambientais, tecnologias e estruturais que percorrem a organização; e
- e) tecnologias: corresponde às ferramentas utilizadas para acesso e recuperação da informação.

Segundo Walsh e Ungson (1991, *apud* SANTOS 2007), a memória organizacional corresponde à consulta à informações armazenadas de uma organização para que possa ser usada no processo de tomada de decisão. Defendem a análise da memória organizacional a partir de seis repositórios: Individuais, cultura (estórias modelos mentais), transformações (processos e procedimentos), estruturas (papéis dentro da organização), ecologia (ambiente organizacional) e arquivos externos (documentação da informação) e em cinco formas de retenção e recuperação:

- a) individual: através de suas capacidades de articular e lembrar experiências, mantendo registros e arquivos auxiliares de memória.
- b) cultural: a cultura organizacional expressa experiências do passado que podem ser úteis para se tratar com o presente e com o futuro. Essa informação é armazenada de diferentes maneiras: idioma, estruturas compartilhadas, símbolos ou estórias.
- c) transformações: tais repositórios expressam a lógica e são capazes de reter o conhecimento que guia as transformações de entradas e saídas da organização.
- d) estrutural: corresponde aos conhecimentos acumulados pelos diferentes papéis da estrutura organizacional e a capacidade de armazenar esse conhecimento.
- e) ecológico: refere ao conhecimento proveniente dos arranjos físicos no lugar de trabalho e também expressam informação sobre a organização e podem ser armazenados.

Segundo Abecker citado por Minioli (2011), a principal função da Memória organizacional é aumentar a competitividade da organização

melhorando a forma como ela gerencia o seu conhecimento. Para atingir este objetivo os esforços a curto prazo devem concentrar-se na preservação do conhecimento que é baseada principalmente na explicação do conhecimento tácito e que é apoiado por sistemas especialistas, sistemas de informações temáticas, melhores práticas, de banco de dados e as lições aprendidas. (ABECKER, 1998, p. 40 *apud* MINIOLI 2011).

Abecker citado por Minioli (2011) apresenta as abordagens para as atividades básicas de gestão do conhecimento e de que forma as mesmas podem auxiliar na transformação da informação em ação. Esses processos fornecem meios pelos quais o conhecimento do passado é trazido para as atividades presentes.

A Memória Organizacional está voltada para estender e amplificar o conhecimento pela captura, organização, disseminação, e reuso por colaboradores de uma determinada organização (CONKLIN, 1997, 2001, p. 8), conforme mostra a FIGURA , pode-se dizer que os processos de Memória Organizacional são:

1. Captura do Conhecimento - Obtenção de informações associadas à prática do atendimento em seguros;
2. Construção do Conhecimento – identificação e estimulação de atividades que geram conhecimentos capazes de fortalecer as capacidades organizacionais (partilhamento de soluções para os problemas, experimentação, implementação e integração de novos processos e ferramentas, e importação de conhecimentos).
3. Organização / registro - Captura, registro, sistematização do conhecimento construído sobre as ações e lições aprendidas armazenadas para uso futuro;
4. Disseminação - Disponibilização da informação registrada para posterior utilização;
5. Compartilhamento - Ato de trocar informações experiências e conhecimentos gerados ou organizados;
6. Reuso das informações - Aplicação do conhecimento retirado de práticas anteriores para resolver problemas atuais.

## FIGURA – PROCESSOS DE MEMÓRIA ORGANIZACIONAL

Fonte: Adaptado de Abecker (1998, p.41 *apud* MINIOLI, 2011)

Portanto, a informação armazenada deve ser útil e atender a necessidades importantes na organização, facilitando a recuperação de conhecimento relevante que agrega valor aos seus objetivos estratégicos.

A Memória Organizacional refere-se a um mecanismo que possibilita a utilização de um sistema de visualização da realidade da instituição, em reuniões como uma forma transparente para capturar o conhecimento e reforçar o processo de reflexão e de solução de problemas em equipe, bem como o armazenamento contínuo e a manipulação do conhecimento organizacional que futuramente pode ser utilizado para tomada de decisão, direção, controle, reestruturação, comunicação, planejamento, motivação, entre outras atividades.

Algumas das vantagens da memória organizacional, segundo Moresi (2006) são:

- a) melhorar as competências básicas;
- b) aumentar o aprendizado organizacional;
- c) aumentar a autonomia e minimizar custos transacionais.

De uma forma ampla, a memória organizacional provê informação que capacita a organização a funcionar com efetividade.

Desta forma, a memória é uma condição a ser incorporada pela organização com o propósito de capacitá-la a preservar, recuperar e utilizar sua experiência (*informação sobre sucessos e falhas passadas*) e, assim, aprender por meio de sua própria história (FERRO; MORESI, 2008, p. 6 *apud* MINIOLI 2011).

A Memória nas organizações, portanto, está ligada às experiências passadas, decisões críticas; lições aprendidas; melhores práticas. A memória está intimamente ligada à aprendizagem.

Justifica-se a construção de uma Memória Organizacional pela necessidade de se evitar a perda de conhecimento construído pela organização quando um especialista deixa a mesma. A lacuna deixada pelo

não registro dos conhecimentos deste especialista, impede a reutilização de experiências adquiridas com os projetos passados; impede também a não repetição de erros ocorridos.

Pode-se perceber, portanto, que a Memória Organizacional permite que se evite a perda do tempo, ao se realizar tentativas ineficientes, e que não trazem bons resultados às práticas realizadas.

### **3 METODOLOGIA**

Esta seção do trabalho tem o propósito de apresentar a natureza da pesquisa, a amostra utilizada para a referida pesquisa, as técnicas que foram utilizadas, a maneira como os dados foram coletados, organizados e os procedimentos metodológicos que foram aplicados para atingir os objetivos propostos.

#### **3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA**

A proposta para este trabalho foi um estudo de caso, pois é direcionada para um estudo detalhado dos processos de Memória organizacional em organização objeto de estudo, pesquisa qualitativa (quanto à natureza e análise dos dados) de caráter descritivo (quanto aos objetivos propostos), pois busca apresentar contribuições a partir de um estudo de um ambiente real, e não a criação de novos conceitos. A pesquisa teve fundamentação na literatura sobre Gestão do Conhecimento e Memória Organizacional, para apontar conceitos, características de cada um dos assuntos. Para a coleta de dados, foram utilizadas as técnicas de observação participante, análise documental e questionário.

#### **3.2 AMBIENTE DA PESQUISA**

A pesquisa foi realizada na Ativa Seg Corretora de Seguros Ltda. ME. A empresa foi fundada em 1999 e atua no setor de seguros de todos os Ramos, com um foco em seguros de automóvel, empresarial, vida e previdência, de



acordo com as normas e leis vigentes.

A empresa está localizada em Curitiba, na região do Bacacheri, no estado do Paraná. Tem uma estrutura de atendimento e assistência, totalmente informatizada e conectada, tanto internamente como com todas as Seguradoras com as quais opera, além de contar com um contingente de pessoas capacitadas, com o objetivo de prestar serviços com a máxima eficiência, qualidade, agilidade e segurança para os segurados/clientes.

### 3.2.1 Missão

Garantir o bem estar e a tranquilidade de seus clientes, oferecendo serviços de qualidade com ética e responsabilidade social.

### 3.2.2 Visão

Atuar no mercado de seguros, buscando consolidar-se na liderança através de um crescimento sustentável e contínuo, com comprometimento e excelência profissional.

### 3.2.3 Valores

“Respeito, ética, qualidade, integridade, confiabilidade, transparência comprometimento, são os valores que orientam as atividades desenvolvidas pela Ativa Seg corretora de Seguros.”

### 3.2.4 Universo

Além do delineamento metodológico é importante determinar os atores participantes da pesquisa, segundo os propósitos da mesma. A pesquisa foi realizada junto a empresa objeto de estudo e sua equipe de funcionários e colaboradores, contabilizando um total de 6 pessoas.

### 3.2.5 Coleta

Para o desenvolvimento da etapa de coleta de dados, utilizou-se como instrumento de pesquisa o questionário (APÊNDICE – A), enviado aos funcionários e colaboradores da empresa Ativa Seg por e-mail.

O questionário, segundo Yaremko, Harari, Harrison & Lynn (1986, p.186) citado por Gunther (1999), pode ser definido com “um instrumento de perguntas sobre um determinado tópico que não testa a habilidade do respondente, mas mede sua opinião, seus interesses, aspectos de personalidade e Informação biográfica.” Sobre este ponto de vista, o questionário foi elaborado de forma que as questões formuladas estivessem alinhadas com os objetivos propostos no estudo, e ainda que as informações coletadas permitissem uma análise da percepção dos funcionários e colaboradores da empresa, em relação às práticas de Gestão do Conhecimento, mais especificamente das práticas de Memória Organizacional.

O questionário, conforme apresentado no Apêndice A, conta com vinte e duas perguntas abertas, divididas em 5 blocos, de acordo com as categorias sobre Memória Organizacional propostas por Conklin (1997, 2001). As categorias foram distribuídas da seguinte forma: captura (coleta) com 4 questões, organização (organização/registo) com 6 questões, disseminação com 3 questões, compartilhamento com 3 questões, uso e reuso da informação (reuso da Informação) com 6 questões.

Antes da aplicação do questionário foi realizado um pré-teste, com um profissional que atua no mesmo ramo da empresa alvo da pesquisa, ou seja, com características semelhantes às características da empresa em estudo, a fim de verificar a compreensão das questões pelo entrevistado, evitando desta forma, possíveis interpretações errôneas, buscando corrigir as questões que possibilitassem tais interpretações.

Após a aplicação e análise do pré-teste, foram identificadas perguntas repetitivas, que geraram respostas muito parecidas. Por este motivo, algumas perguntas foram reescritas e/ou unificadas, a fim de atingir melhores resultados. O questionário inicial apresentava 25 questões e, após a aplicação do pré-teste, reanalisadas as perguntas de acordo com as respostas do entrevistado, o questionário passou a contar com 22 questões.

Após a conclusão da fase do pré-teste e das correções que se fizeram necessárias, o questionário foi enviados aos colaboradores da empresa Ativa Seg por e-mail e o retorno do último questionário de deu 10 dias após o seu envio.

Em paralelo com o desenvolvimento e aplicação do questionário, realizou-se a Observação Participante e Análise Documental, também a partir das categorias propostas por Conklin (1997, 2001) (captura, a organização e registro, disseminação, compartilhamento e o reuso das informações), e que foram coletadas por meio do Protocolo disponível no Apêndice G. Este procedimento permitiu que se realizasse a observação do ambiente da organização, sistemas, arquivos, redes (interna e externa), documentos produzidos e recebidos pela organização, procedimentos, colaboradores, empresas parceiras, entre outras coisas.

A coleta dessas informações permitiu que a identificação e posterior análise de como são realizados os processos de captura, a organização e registro, disseminação, compartilhamento, uso e o reuso das informações retiradas das experiências e das práticas desenvolvidas na organização objeto de estudo. Estas informações foram analisadas em conjunto com as informações obtidas pelo questionário, conforme descrito a seguir.

### 3.2.6 Sistematização e Análise dos Dados

Com propósito de identificar e apresentar como a Memória Organizacional contribui para o processo de atendimento a clientes da empresa Ativa Seg Corretora de Seguros foram utilizadas as técnicas de observação participante, análise documental e questionário para a coleta dos dados.

A sistematização dos dados foi feita de acordo com a técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2010). Para Bardin (2010), a análise de conteúdo organiza-se em três etapas:

- a) pré-análise: etapa “responsável” por organizar os dados analisados a partir da escolha dos documentos (delimitação do escopo), leitura e formulação das hipóteses e objetivos;
- b) exploração do material: estudo dos materiais selecionados, possibilitando a interpretação e inferências sobre o material coletado;

- c) tratamento dos resultados: nesta etapa, são tratados os resultados obtidos de forma a destacar as informações para análise.

No Quadro 4 são apresentados os objetivos a serem alcançados e a metodologia utilizada.

QUADRO – SÍNTESE OBJETIVOS x METODOLOGIA

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Técnica</b>	<b>Referencial Teórico</b>
a) identificar como ocorre a captura e a organização no conhecimento na organização objeto de estudo;	Questionário; Observação e análise da documentação.	Concklin (2001); Walsh e Ungsin (1991); Freire <i>et al.</i> (2012); Moresi (2006); Parrini (2002); Minioli (2011); Santos (2007).
b) identificar a forma de registro, uso e reuso do conhecimento na organização objeto de estudo	Questionário; Observação e análise da documentação.	Concklin (2001); Walsh e Ungsin (1991); Freire <i>et al.</i> (2012); Moresi (2006); Parrini (2002); Minioli (2011); Santos (2007).
c) verificar a maneira como ocorre a disseminação e compartilhamento da informação e conhecimento na organização objeto de estudo.	Questionário; Observação e análise da documentação.	Concklin (2001); Walsh e Ungsin (1991); Freire <i>et al.</i> (2012); Moresi (2006); Parrini (2002); Minioli (2011); Santos (2007).

Fonte: A Autora (2013).

Desta forma, após a delimitação da pesquisa e apresentação da literatura pertinente, elaboração e aplicação do instrumento de coleta de dados – questionário, e a realização da observação e análise de documentos, partiu-se para a exploração dos materiais de estudo coletados.

A análise dos materiais coletados foi realizada considerando-se os processos de Memória Organizacional, que são: **Coleta** – Obtenção de informações associadas às prática da empresa; **Organização e registro** – registro e sistematização do conhecimento construído sobre as ações e lições aprendidas; **Compartilhamento** – troca de informações, experiências e conhecimentos gerados na empresa; **Disseminação** – disponibilização das informações registradas para posterior utilização dos colaboradores; **Reuso das informações** – aplicação do conhecimento obtido das práticas anteriores para a resolução de problemas atuais.

Para a análise dos dados coletados com o questionário, foi utilizado como ferramenta o Software *Many Eyes*, que é um software público, mantido pela empresa IBM Corp. O *Many Eyes* é um sistema de manipulação de dados que permite aos usuários criar visualizações infográficas (são quadros informativos que misturam texto e ilustração para transmitir uma informação visualmente) para descobrir padrões de análises de dados a partir de dados coletados e discutir tais visualizações/ resultados.

Como já mencionado, o questionário foi enviado e foram respondidos por e-mail. Então, com os questionários respondidos foram elaboradas duas planilhas com o objetivo de tratar e sistematizar os dados e, posteriormente, inseri-los no software *Many Eyes*. No *software*, para cada uma das perguntas e em seguida cada um dos processos de Memória Organizacional foi criado uma nuvem de palavras, para analisar e apresentar os resultados, graficamente.

As Nuvens de Palavras, conforme definido pelo próprio site são a visualização de uma nuvem de tags. As nuvens são geradas a partir de textos fornecidos pelos usuários e dão destaques às palavras que aparecem com frequência no texto. O sistema permite ainda o “ajuste” das nuvens com diferentes fontes, *layouts* e esquemas de cores. A escolha do sistema se deu, pois a partir dele, é possível identificar a “essência” do texto, para posterior análise.

Os resultados obtidos pelas técnicas de Observação Participante e Análise Documental (análise do ambiente da organizacional, sistemas, arquivos, redes (interna e externa), documentos produzidos e recebidos pela organização, procedimentos, colaboradores, empresas parceiras, entre outras coisas), foram organizados e tabulados e estão disponíveis no Apêndice G.



## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os resultados da pesquisa com o objetivo de identificar como a Memória Organizacional contribui para o processo de atendimento a clientes da empresa Ativa Seg Corretora de Seguros.

A análise para apresentação dos resultados foi realizada considerando-se os processos de Memória Organizacional, (Coleta, Organização e registro, Compartilhamento, Disseminação e Reuso das Informações), ou seja, por categorias, sobre as respostas dos colaboradores da organização.

A partir da análise das respostas do questionário, os dados foram organizados em uma planilha do Excel e, posteriormente, inseridos no Software *Many Eyes* para a geração de nuvens de palavras. Em relação às informações coletadas pela observação participante e documentação, conforme já mencionado anteriormente, os resultados são apresentados em conjunto com os obtidos pelo questionário, ou seja, em categorias preestabelecidas.

### 4.1 COLETA DE INFORMAÇÕES

A categoria de Coleta de Informações no questionário, contou com quatro questões. A partir das quatro questões foram geradas cinco nuvens, uma nuvem para cada questão e uma nuvem com a síntese de todas as respostas desta categoria, conforme mostra a Figura 6. As nuvens das quatro primeiras questões, referentes à categoria de Coleta de Informações estão disponíveis no Apêndice B.

A elaboração da nuvem da primeira questão, ou seja: “No seu entendimento, os conhecimentos provenientes das experiências e práticas realizadas no ambiente organizacional contribuem para a construção do conhecimento?” e a análise de conteúdo da mesma possibilitou o destaque das palavras **conhecimento, experiências, contribuem e organização**.

As palavras em destaque demonstram que, conforme a resposta de um dos colaboradores, “sim, as práticas na organização contribuem para o

desenvolvimento profissional e pessoal e as experiências do dia a dia ajudam a expandir os conhecimentos adquiridos”.

Neste sentido, a afirmação de Minioli (2011, p. 49) que “uma organização não pode criar conhecimento sem indivíduos”, ou seja, é a partir das pessoas, suas experiências e seus conhecimentos que uma organização constrói seu conhecimento ao longo dos anos vem ao encontro do que foi observado pelo colaborador. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997) o conhecimento, só existe, reside e é criado por indivíduos, então a criação do conhecimento organizacional não se faz sem indivíduos. A criação do conhecimento organizacional. Portanto, “deve ser entendida como um processo que amplia “organizacionalmente” o conhecimento criado pelos indivíduos, tornando-o parte da rede de conhecimentos da organização”. (MINIOLI, 2011, p. 49).

A organização, para poder transformar as experiências dos colaboradores em conhecimento e utilizá-las em seu favor, precisa propiciar ambiente e contextos que permitam, apoiem e que contribuam para que o conhecimento seja criado. Então, desta forma, as práticas cotidianas na organização poderiam contribuir para o desenvolvimento e expansão dos conhecimentos organizacionais.

Quando observado o resultado obtido com a construção da nuvem sobre a segunda questão “Como e onde o colaborador de sua empresa busca as informações necessárias ao desenvolvimento de suas práticas?”, as palavras em destaque foram **informações, treinamentos, seguradoras**.

Pela observação participante e análise da documentação percebeu-se que a empresa dispõe de um sistema gerenciador de informações e um arquivo físico, que ficam à disposição dos colaboradores para consulta sempre que necessário. Ela também oferece aos colaboradores treinamentos, palestras, bem como informativos e manuais além da vivência diária das situações que agregam conhecimento fundamental para as práticas organizacionais. Estes processos (treinamentos, palestras reuniões, entre outros), segundo o Modo de Conversão do Conhecimento proposto por Nonaka e Takeuchi (1997), são ou fazem parte da *Combinação*, ou seja, modo de conversão do conhecimento que envolve a combinação de diferentes conjuntos de conhecimento explícito.



Para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 75), os indivíduos trocam e combinam conhecimentos por meio de reuniões, documentos, conversas, reconfigurando as informações existentes na combinação, do acréscimo do conhecimento explícito, podendo chegar assim a novos conhecimentos. Sabe-se que o conhecimento é individual, mas que a sua construção acontece quando há interação em uma dada coletividade.

Ao gerar a nuvem sobre a terceira questão “O conhecimento individual (experiências vividas) que o colaborador da empresa em questão utiliza em suas práticas diárias é coletado e registrado em algum documento, próprio” pode-se observar unicamente a palavra **sempre** em destaque com relação às demais.

As observações realizadas no ambiente organizacional mostram que os registros são realizados no cadastro (histórico) do cliente (cadastro físico, pastas individuais, e cadastro digital, no sistema gerenciador), em formulários utilizados para cálculos, em propostas e, posteriormente, nas apólices geradas a partir destas propostas. Tais registros são cadastrados e estão disponíveis no sistema gerenciador que é compartilhado com todos os colaboradores e no histórico “de um negócio específico” (pasta do Cliente-negócio) do cliente no arquivo. Nesse caso, “um negócio específico” por que os clientes possuem apenas um registro “cliente”, mas eles podem ter mais de um negócio com a empresa, e cada negócio possui um cadastro físico (pasta) e um cadastro digital vinculado ao registro “cliente”.

Mas, como já mencionado anteriormente, no ambiente organizacional, para a criação do **conhecimento organizacional**, o conhecimento tácito precisa ser socializado, precisa estar disponível aos demais membros da organização para então iniciar ou dar continuidade ao espiral do conhecimento.

A nuvem gerada a partir das respostas da quarta questão “Como são registradas as experiências coletadas em conversas, reuniões, palestras?” destacou as palavras **anotações pessoais, circulares, e-mails e disponíveis**.

As reuniões normalmente são pautadas em circulares enviadas pelas seguradoras (atualização de processos e/ou descontinuidade em algum serviço, por exemplo) e, posteriormente, encaminhadas aos colaboradores, para contribuir na solução de, ou para o compartilhamento de informações e conhecimentos adquiridos em palestras, cursos ou treinamentos. Ocorre que

as conversas e reuniões muitas vezes não são registradas efetivamente, são feitas apenas anotações pessoais.

As palavras em destaque demonstram o modo de “externalização do conhecimento”, que normalmente é visto no processo de criação do conceito (novos e explícitos) provocado pelo diálogo e pela reflexão coletiva (conhecimento tácito) (Nonaka e Takeuchi, 1997), mas se faz necessário que a organização passe a registrar esses momentos, para desta forma, usufruir destas informações em decisões futuras.

A Figura 6 mostra a nuvem gerada da síntese de todas as respostas da categoria Coleta de informações e as seguintes palavras podem ser observadas em evidencia: **Conhecimento, informações, experiências, contribuem, sempre, seguradoras, treinamentos e circulares.**

FIGURA 6: NUVEM DE PALAVRAS DA CATEGORIA COLETA DE INFORMAÇÕES

Fonte: A Autora (2013).

A coleta de informações pode ocorrer em fontes internas ou externas, formais ou informais e pode-se documentar ou formalizar o conhecimento obtido. Os colaboradores são uma peça essencial no processo de coleta, pois é a partir de seus conhecimentos e experiências que a organização consegue criar novos conhecimentos. A organização precisa reconhecer a importância do conhecimento adquirido e atribuir valor a ele, como objetivo de torná-lo mais apropriado ao uso da organização.

Para Moresi (2006) as organizações coletam dados de fontes internas e externas, processam esses dados e os transformam em informações e conhecimentos úteis à organização. Para este autor, as empresas não funcionam apenas com dados brutos, elas dependem do conhecimento de indivíduos, que contextualizam e dão significado a esses dados, transformando-os, por sua vez, em informação e conhecimento pronto para a ação, ou seja, a aquisição dar-se-á através das atividades cognitivas de cada indivíduo da organização, tanto para a interpretação de problemas como para suas soluções (ALMEIDA, 2006 *apud* ROTHER, 2009, p. 43).

Na categoria de coleta de informações se o registro das experiências diárias, bem como dos conhecimentos adquiridos pelos colaboradores a partir de tais experiências contribuem para evitar a perda de informações e possibilita a criação de uma base de conhecimento organizacional, o que pode resultar em níveis mais altos de eficácia organizacional.

## 4.2 ORGANIZAÇÃO E REGISTRO DA INFORMAÇÃO

A categoria de Organização e registro da Informação, contou com um total de seis questões. A partir das seis questões foram geradas sete nuvens, uma nuvem para cada questão e uma nuvem com a síntese de todas as respostas desta categoria, conforme mostra a Figura 7. As nuvens relativas às seis questões estão disponíveis no Apêndice C.

A elaboração da nuvem das respostas à questão de número cinco “As experiências e as dificuldades encontradas nas atividades realizadas na empresa são registradas (descritas)? quem faz os registros?” e a análise de conteúdo da mesma possibilitou o destaque das palavras **resolver**, **dificuldade** e **dúvidas**.

Quando existe a necessidade de se resolver um problema ou tomar uma decisão, como mencionado anteriormente, faz-se reuniões, porém, a empresa não realiza nenhum registro formal da reunião, o que se registra normalmente, é que atitude foi tomada afim de resolver o problema, no cadastro do cliente-negócio, e na “mente” dos colaboradores através de suas capacidades de articular e lembrar experiências.

Uma vez que as informações e os conhecimentos são registrados no cadastro do cliente-negócio (sistema e arquivo físico), então o registro está organizado, sistematizado e disponível para os colaboradores da organização, sempre que necessário, tenham acesso a tais registros e que os mesmos contribuam para a redução de incertezas quanto a um determinado processo, para a resolução de um problema, para a tomada de decisão acertada.

Porém, vale ressaltar que o usuário da Memória Organizacional não necessita utilizar uma solução pronta quando a encontra, contudo deverá refletir e analisar sobre sua aplicabilidade para o contexto presente. O usuário pode então utilizar a solução integralmente, parcialmente ou descartá-la, de

acordo com a sua necessidade (SPILLER e PONTES, 2007 *apud* MINIOLI, 2011).

As respostas da questão seis, “A empresa incentiva os colaboradores a registrarem as suas experiências? De que forma?”, produziram uma nuvem com as palavras **colaboradores**, **futuras** e **consultas** em destaque.

Pelo que foi possível observar a organização estimula sim seus colaboradores a registrar as ações tomadas nos documentos de cada cliente, pois sempre que outro colaborador acessar o documento, entenderá o que se passou com aquele cliente, quais foram as ações tomadas para a regularização das dificuldades/problemas.

A organização deve oferecer ambiente que incentive e facilite o registro das práticas diárias pelo colaborador. No modelo ecológico de Davenport (1998), o autor cita o ambiente informacional, e argumenta que cultura e comportamento são fatores importantes na criação do ambiente informacional uma vez que, se os envolvidos valorizam a informação, contribuem positivamente com a organização para a criação do conhecimento. Para tanto, a organização necessita de uma cultura voltada para a prática de registro de dados, informações e conhecimentos para posterior consulta e compartilhamento de seus colaboradores. Estratégias e políticas de informações podem contribuir neste processo.

Quando analisada a nuvem gerada a partir das respostas da questão sete “A empresa valoriza o registro e a padronização de formatos próprios para a elaboração de documentos? Como?” a palavra com maior destaque na nuvem gerada foi **formulário**.

A Empresa busca a padronização de formulários para coleta de dados, envio de correspondências, de formatos para registro e arquivamento de documentos, e ainda de “textos” para o envio de documentos para os clientes (e-mail). Desta forma, a empresa adquire uma certa “facilidade” e segurança no acompanhamento de processos e na produção de documentos.

As respostas à questão oito “Como são organizadas as informações coletadas e utilizadas durante a operacionalização do atendimento (...)?” possibilitaram a geração da nuvem que destacou a palavra **anotações**.

Como mencionado na questão sete, a empresa preza pelos padrões nos formulários, correspondências, registros e arquivos, desta forma, durante o

processo de atendimento o colaborador poderá facilmente localizar no sistema informações a partir de diversos pontos de acesso, como por exemplo: CPF/CNPJ, Placa (quando houver), nome do cliente, seguradora, tipo de seguro (vida individual ou em grupo, automóvel, residência, empresarial, condomínio, previdência, entre outros).

Pela análise da documentação percebeu-se que as informações obtidas durante o processo de atendimento ao cliente são anotadas em suas pastas individuais e, após a finalização do processo, serão registradas no cadastro do cliente no sistema gerenciador da empresa. Esses registros possibilitam a empresa, a reutilização do conhecimento já armazenado em novos negócios, evitando o desperdício de tempo. Segundo Moresi (2006) uma das vantagens da memória organizacional é justamente o aumento da autonomia e a redução de custos transacionais.

As palavras em destaque na nuvem produzida com as respostas da questão nove “Como os conhecimentos retirados da experiência do colaborador têm sido utilizados no sentido de atualizar e / ou melhorar a prática?” foram **cliente, colaborador e conhecimento**.

Pela observação participante e análise da documentação notou-se que as experiências diárias são trocadas entre os colaboradores durante os processos habituais, reuniões, e-mail ou mesmo informalmente, no “cafezinho”. Tais trocas de informações e conhecimentos entre os colaboradores contribuem para que, eventualmente, se recicle alguns processos desenvolvidos na empresa a fim de melhorar as práticas diárias; contribuem ainda com a atualização do colaborador, que precisa estar atento as práticas diárias da empresa e seus parceiros, evitando erros operacionais ou no processo e deixando o cliente satisfeito e seguro com relação ao serviço oferecido pela empresa.

Nas respostas da questão dez “Os resultados destas práticas são registrados? São realizadas reflexões sobre o período analisado?” as palavras em destaque na nuvem foram **informações, dúvidas, acesso e online**.

Pelo que foi possível observar, os resultados das práticas diárias são discutidos entre os colaboradores formalmente em reuniões, trocas de e-mail, conforme já mencionado no parágrafo anterior, e os registro não são efetuados. As reflexões sobre os processos, diários ou não, ocorrem apenas quando

existe a necessidade obter informações, esclarecer dúvidas, resolver problemas, tomar decisões fora do comum, não é uma prática habitual da empresa.

A síntese de todas as respostas da categoria Organização da Informação gerou a nuvem mostrada na Figura 7, e as seguintes palavras podem ser observadas em evidência: **Colaboradores** em grande destaque, **empresa, cliente, pastas, forma, realizados, anotações, formulários, dúvidas, sempre** e **próprios** em destaque intermediário.

FIGURA 7 - NUVEM DE PALAVRAS DA CATEGORIA ORGANIZAÇÃO E REGISTRO DA INFORMAÇÃO

Fonte: A Autora (2013).

A organização e o registro da informação referem-se à captura, registro, sistematização do conhecimento construído sobre as ações e Lições Aprendidas armazenadas para uso futuro (MINIOLI, 2011), nessa fase o conhecimento é alocado na memória organizacional ou base interna de conhecimento da organização. (SANTOS, 2007). Desta forma, pela observação percebeu-se que a organização e o registro da informação contribuem para a sistematização dos dados, informações e conhecimentos adquiridos pelos colaboradores, durante as atividades de atendimento a clientes da empresa. Quando os ativos informacionais da empresa são bem administrados, organizados, possibilitam a sua fácil recuperação, otimizando as atividades e minimizando o desperdício de tempo durante as atividades da empresa.

### 4.3 DISSEMINAÇÃO DA INFORMAÇÃO

A categoria Disseminação da Informação, contou com três questões. A partir das três questões foram geradas quatro nuvens, uma nuvem para cada questão e uma nuvem com a síntese de todas as respostas desta categoria, conforme mostra a Figura 8. As nuvens relativas às quatro questões estão disponíveis no Apêndice D.

A elaboração da nuvem da décima primeira questão “As informações registradas na empresa são disponibilizadas para todos os colaboradores? De que forma?” e a análise de conteúdo da mesma possibilitou o destaque da palavra **Informações**, com destaque maior, seguida das palavras **dúvidas**, **acesso** e **online**.

Pela análise da documentação percebeu-se que o sistema gerenciador da empresa e as senhas de acesso aos sistemas das empresas parceiras possuem dois ou mais níveis diferentes de acesso à informação. Algumas informações administrativas e financeiras (ex: comissões, produção mensal, relatórios diversos) somente estão disponíveis aos administradores da organização. As informações sobre os processos diários (ex: cadastro, histórico financeiro do cliente, alterações diversas) registradas no sistema ou nas pastas (arquivo físico) estão disponíveis a todos os colaboradores.

Os colaboradores podem realizar as consultas no site das empresas parceiras *online* ou na rede interna da empresa, por meio do sistema gerenciador ou das pastas e arquivos compartilhados entre todos os computadores, e o local aonde será realizada a coleta vai depender de que tipo de informação o colaborador está buscando.

Quando observado o resultado obtido com a construção da nuvem sobre a décima segunda questão “Como ocorre o repasse de informações para os colaboradores sobre as formas de operacionalização do processo de construção e efetivação das atividades?”, as palavras em destaque foram **circulares** e **reuniões**.

Pelo que foi possível perceber, os repasses de informações ocorrem normalmente por meio de circulares encaminhadas aos colaboradores por e-mail ou de forma verbal ou em reuniões. Eventualmente, os colaboradores participam de palestras e treinamentos, e os conhecimentos adquiridos nessas experiências são compartilhados com os demais colaboradores.

Ao produzir a nuvem sobre as respostas da décima terceira questão “As informações que você utiliza são as mesmas que se encontram disponíveis para os seus colegas?” as palavras estavam em tamanho uniformes, não ocorrendo palavras em destaque.

Como mencionado anteriormente, os sistemas possuem diferentes níveis de acesso, desta forma, algumas informações não são compartilhadas com todos os colaboradores. De maneira geral, sim, as informações estão disponíveis a todos, principalmente as informações ligadas diretamente as rotinas operacionais, sempre respeitando a área de atuação e a correspondente informação pertinente à cada função desempenhada pelo colaborador(a).

A geração da nuvem, Figura 8, produzida a partir da síntese de todas as respostas da categoria Disseminação da informação e as palavras em destaque foram: **Informações**, com um destaque maior, seguida de **colaborador**.

A Disseminação da Informação refere-se à disponibilização da informação registrada para posterior utilização dos colaboradores. A organização dispõe de um sistema gerenciador, de uma rede interna interligando todos os computadores e de sistemas disponibilizados por empresas parceiras. A informação registrada e acessível possibilita que os processos fluam com facilidade, em um menor espaço de tempo. O objetivo mais importante da memória organizacional seria a troca de informação para o aumento da efetividade organizacional (SANTOS, 2007).

FIGURA 8 - NUVEM DE PALAVRAS DA CATEGORIA DISSEMINAÇÃO DA INFORMAÇÃO

Fonte: A Autora (2013).

#### 4.4 COMPARTILHAMENTO DA INFORMAÇÃO

Esta categoria de Compartilhamento da Informação, contou com um total de seis questões. A partir das seis questões foram geradas sete nuvens, uma nuvem para cada questão e uma nuvem com a síntese de todas as respostas



desta categoria, conforme mostra a Figura 9. As nuvens relativas às seis questões estarão disponíveis no Apêndice E.

As respostas à questão quatorze, “De que forma são realizadas, pelos colaboradores, as trocas de experiências que deram resultado na sua empresa?”, produziram uma nuvem com as palavras **forma, experiências e conversas** em destaque.

Pela observação foi possível constatar que na empresa, os colaboradores trocam experiências positivas ou negativas por meio de materiais impressos e eletrônicos (e-mails e circulares), bem como por meio de conversas, discussões, debates e eventualmente reuniões. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), “o modelo dinâmico da criação do conhecimento está ancorado no pressuposto crítico de que o conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito”. Nonaka (1990 *apud* NONAKA E TAKEUCHI 1997) menciona que “através do processo de “conversão social”, o conhecimento tácito e o conhecimento explícito se expandem tanto em termos de qualidade quanto de quantidade”.

A nuvem gerada a partir das respostas da décima quinta questão “Na empresa existem pessoas que facilitam o compartilhamento de conhecimentos? Como isto ocorre?” destacou a palavra **conhecimentos**, em seguida **empresa, todos, novos e experiências**.

Pela observação foi possível verificar que o compartilhamento de experiências é espontâneo entre os colaboradores e apoiada pela organização. A empresa objeto de estudo possibilita que seus colaboradores e gerentes participem de cursos, palestras, simpósios oferecidos por empresas parceiras e as experiências e os novos conhecimentos adquiridos nestas ocasiões são transmitidos aos demais colaboradores. As empresas parceiras disponibilizam ainda “gerentes comerciais” que visitam a empresa objeto de estudo com frequência, trazendo atualizações aos colaboradores sobre mudanças nos processos (sistemas), alterações nos produtos e serviços da seguradora, entre outras coisas.

A elaboração da nuvem das respostas relativas à questão de número dezesseis “Na empresa existem pessoas que dificultam o compartilhamento de conhecimento? De que forma?” e a análise de conteúdo da mesma mostrou

que as palavras estavam em tamanho uniformes, não ocorrendo palavras em destaque.

Na observação constatou que a empresa, por meio de sua gerência, está sempre monitorando seus colaboradores, visando que os mesmos se mantenham em constante comunicação, atualizados, e em harmonia para um atendimento efetivo de seus clientes. Durante as respostas obtidas com o questionário e as observações realizadas na organização não encontrou-se nenhuma ocorrência que pudesse identificar qualquer colaborador dificultando o compartilhamento de informações.

A Figura 9, mostra a nuvem gerada da síntese de todas as respostas da categoria Compartilhamento da Informação e as seguintes palavras podem ser observadas em evidencia: **experiências, conhecimentos, informações e conversas.**

FIGURA 9 - NUVEM DE PALAVRAS DA CATEGORIA COMPARTILHAMENTO DA INFORMAÇÃO

Fonte: A Autora (2013).

O indivíduo é uma peça fundamental para a organização, quando se trata da aquisição e compartilhamento do conhecimento, pois muitas vezes ele precisa estar apto a entender, interpretar e compartilhar situações, eventos, problemas e soluções.

A consistência das interpretações no contexto organizacional será obtida no momento que houver um processo de compartilhamento dessas interpretações. Assim, por meio do compartilhamento, o sistema organizacional não ficará somente no nível individual (ALMEIDA, 2006 apud ROTHER 2009).

O compartilhamento e a aplicação do conhecimento indicam a necessidade de organização e disseminação do conhecimento capazes de permitir sua recuperação e uso em processos decisórios, em soluções de problemas ou em processos de inovação e aprendizagem. (SANTOS, 2007), ou seja, compartilhamento do conhecimento como meio de solução de problemas.

## 4.5 REUSO DA INFORMAÇÃO

A categoria de Reuso da Informação, contou com um total de seis questões. A partir das seis questões foram geradas sete nuvens, uma nuvem para cada questão e uma nuvem com a síntese de todas as respostas desta categoria, conforme mostra a Figura 10. As nuvens relativas às seis questões estão disponíveis no Apêndice F.

As respostas da questão dezessete, “Os colaboradores encontram facilmente registradas as informações de que precisam para o seu trabalho?”, produziram uma nuvem com a palavra **informações** em destaque.

Na análise da documentação percebeu que a empresa busca registrar todas as informações sobre os clientes e seguradoras em seus sistemas internos, desta forma, normalmente as informações são facilmente encontradas, embora ao longo do processo possam ocorrer falhas de comunicação, falhas na captação das informações ou mesmo falha nos registros.

As informações sobre os processos desenvolvidos em cada seguradora não são registradas, em sistemas internos, mas sempre ficam disponíveis nas *homepage* de cada seguradora.

Quando analisada a nuvem gerada a partir das respostas à questão dezoito “Como você encontra as informações de que precisa na empresa?” a palavra com maior destaque na nuvem gerada foram **seguradoras, site e sistema**.

Pela documentação e observação participante notou-se que as informações sobre clientes, procedimentos e seguradoras normalmente se encontram disponíveis no sistema de gerenciamento de informações da empresa, no arquivo físico, na rede interna ou nos sites das Seguradoras. Porém, vale ressaltar que, segundo Conklin (1997, 2001) a organização precisa ser capaz de analisar a relevância e o significado dos conhecimentos absorvidos e utilizá-los no momento correto.

As palavras em destaque na nuvem produzida com as respostas da questão dezenove “Indique duas facilidades que você encontra na busca de informações sobre o processo de construção e efetivação das atividades?” foram **cliente, agilidade, sistemas, arquivo, informação e seguradora**.

Os colaboradores da organização, em suas respostas ao questionário mencionam o sistema gerenciador, o arquivo como as principais facilidades

encontradas na empresa. O sistema gerenciador por dispor das informações dos clientes, e desta forma contribuir para a efetividade quando ocorre a busca por informações e também dar suporte aos colaboradores durante um processo decisório e o arquivo, pois, nele são facilmente encontrados todos os documentos do cliente organizados por data de vigência (data de vencimento).

A padronização dos processos também contribui quando se trata da busca por informações, pois reduz o desperdício de tempo, melhora a qualidade e aumenta a produtividade dos colaboradores, uma vez que todo o processo é uniforme e os colaboradores conhecem a forma de inserção dos dados no sistema.

As respostas à questão vinte “Indique duas dificuldades que você encontra na busca de informações sobre o processo de construção e efetivação das atividades?” possibilitaram a geração da nuvem que destacou as palavras **seguradoras** e **sistemas**.

Percebeu-se que as dificuldades encontradas pelos colaboradores, quando se trata de busca por informações, na maioria das vezes são externas à empresa (falhas de conexão de internet ou sistemas das seguradoras fora do ar), porém reflete nos processos internos, proporcionando dificuldades no desenvolvimento das atividades e dos processos. Diante das dificuldades, a empresa fica impossibilitada de efetuar qualquer tipo de alteração ou mesmo tomar medida visando minimizar/solucionar os problemas.

Observou-se também que as dificuldades podem ocorrer dentro da empresa, por falta ou falha no registro no sistema gerenciador, rede interna ou no arquivo físico. Quando encontradas tais falhas, são imediatamente solucionadas, para evitar desperdício de tempo, em busca do mesmo registro.

Nas respostas à questão vinte e um “Os registros das informações e conhecimentos provenientes das experiências ou práticas diárias são reutilizados por outros colaboradores? De que forma isto ocorre?” as palavras estavam em tamanho uniformes, não ocorrendo palavras em destaque.

Pela análise da documentação e observação participante verificou-se que sempre que um processo é finalizado, o mesmo é registrado no sistema gerenciador, e os documentos produzidos por este processo também são inseridos no sistema gerenciador. Para cada processo é montada uma pasta contendo uma cópia dos documentos produzidos durante o processo, que fica

disponível no arquivo físico da empresa. Tanto o sistema gerenciador quanto os arquivos físicos, contendo os registros, estão disponíveis a todos os colaboradores pela estrutura e da rede interna da empresa e sempre que necessário poderão ter acesso às informações lá contidas e as interações entre colaboradores.

As experiências de cada indivíduo contribuem para os processos de compartilhamento e reuso da informação, pois segundo Walsh e Ungson (1991), o indivíduo é uma das formas retenção e recuperação da informação, por suas capacidades de articular e lembrar experiências, mantendo registros e arquivos auxiliares de memória.

A elaboração da nuvem da vigésima segunda questão “Você observa a preocupação de seus colegas em buscar registros anteriores, quando precisam resolver problemas? Estes registros são encontrados? Como este problema é resolvido?” e a análise de conteúdo da mesma possibilitou o destaque das palavras **resolver** e **registros**.

Na observação constatou-se que sempre que é necessário resolver um problema a equipe se envolve com o intuito de contribuir na busca do registro no sistema gerenciador, arquivo físico, e-mail, entre outros meios que possam auxiliar. Normalmente a informação é encontrada, o problema é resolvido e é feito o registro da situação no cadastro do cliente, para futuras consultas.

A Figura 10, mostra a nuvem gerada da síntese de todas as respostas da categoria Reuso da Informação e as seguintes palavras podem ser observadas em evidencia: **Seguradoras, Informações** e **sistemas**.

FIGURA 10 - NUVEM DE PALAVRAS DA CATEGORIA REUSO DA INFORMAÇÃO

Fonte: A Autora (2013).

Para Minioli (2011) o Reuso da Informação refere-se à aplicação do conhecimento retirado de práticas organizacionais anteriores para resolver problemas atuais. Pela observação notou-se que a empresa objeto de estudo dispõe de estruturas físicas tecnológicas que possibilitam a recuperação da informação e sua reutilização de forma rápida e fácil. Dispõe ainda, como já

mencionado, de sistemas externos, oferecidos pelas seguradoras parceiras, ambos os sistemas (interno e externo) têm o propósito de disponibilizar informações sobre produtos, processos, clientes e serviços e assim, minimizar ou mesmo evitar a falha por falta de conhecimento. A criação de novos conhecimentos ocorre quando a organização percebe processos inovadores que ampliam sua capacidade de conhecimento previamente identificados (SANTOS, 2007)

Stein (1995 *apud* SANTOS, 2007) argumenta que a organização ao não utilizar o conhecimento disponível seja por razões políticas ou técnicas, desperdiça recursos e perde oportunidades de assegurar vantagem competitiva.

## 4.6 ANÁLISE DOS MATERIAS COLETADOS COMO UM TODO

A última nuvem gerada, foi a partir de todas as respostas do questionário e é apresentada na Figura 11. As palavras com maior destaque nesta nuvem são: **informações, experiências, sistemas, colaboradores e cliente.**

Percebeu-se que a organização objeto de estudo busca gerenciar a informação e conhecimento disponíveis em seus ambientes interno e externo e utiliza para isso: tecnologia (sistema gerenciados, rede interna, sistemas online, etc.), estrutura, cultura e a equipe. Silva (2004 *apud* SANTOS,2007) defende que uma bem sucedida sistematização da gestão do conhecimento deve considerar que o conhecimento existe em dois formatos, tanto na mente das pessoas quanto em registros diversos.

As análises mostraram que nem sempre os processos referentes à Memória Organizacional estão bem definidos aos colaboradores e também que alguns procedimentos não são realizados na organização. Quanto aos registros, por exemplo, são realizados apenas sobre os processos e atendimentos, reuniões realizadas ao longo de sua existência nunca foram registradas. As decisões que nelas foram tomadas foram se perdendo ao longo do tempo ou “existem” apenas na mente dos colaboradores que dela participaram.

FIGURA 11 – NUVEM DE PALAVRAS DO QUESTIONÁRIO COMO UM TODO

Fonte: A Autora (2013).

A empresa reconhece a importância da informação e do conhecimento que dispõe, mas é imprescindível que organização passe a documentar todos os processos e atividades realizadas na/pela organização, para que seja possível realizar a disseminação, compartilhamento, recuperação e reuso de tais informações, evitando assim o retrabalho e a duplicação de esforços. Para Rother (2009) a base da Memória Organizacional são as informações armazenadas e os problemas resolvidos ao longo da história das organizações.

O ambiente é também um fator importante durante o processo de criação do conhecimento. Alvarenga Neto e Barbosa (2005 *apud* SANTOS, 2007) defendem que não se gerencia o conhecimento, apenas se promove ou se estimula o conhecimento pela criação de um contexto organizacional favorável.

Desta forma, a organização deve sempre proporcionar um ambiente dinâmico e que facilite a aprendizagem organizacional, a criação e o armazenamento do conhecimento. Um ambiente que permita que seus colaboradores troquem e compartilhem experiências e conhecimentos para que a “espiral do conhecimento” continue a se desenvolver. Para Nonaka e Takeuchi (1997, p.79) a criação do conhecimento organizacional é uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito (difícil de ser formalizado) e o conhecimento explícito (formal). Santos (2007, p. 39) complementa ao afirmar que “o objetivo mais importante da memória organizacional seria a troca de informação para o aumento da efetividade organizacional”.

A empresa também reconhece e valoriza seus colaboradores como um fator importante no processo de Memória Organizacional como um todo, pois o conhecimento organizacional não existe sem as pessoas, suas interações e trocas de experiências. Para Santos (2007) o que importa na memória organizacional não é a sua quantidade de “lembranças”, mas a compreensão do momento em que o conhecimento ou a experiência passada devam ser aplicados, e essa compreensão só é possível pelas pessoas.

A Memória Organizacional dá suporte às operações e atividades da empresa objeto de estudo, uma vez que possibilita que a organização retenha

as informações produzidas por ela ou para ela, e as organize, conforme seus critérios. A partir da retenção e organização, a empresa disponibiliza tais informações a seus colaboradores, de forma que os mesmos estejam sempre “atualizados”. Como os registros são realizados de forma padrão, buscando garantir a qualidade e a satisfação das informações, a recuperação para o reuso é rápida. A Memória Organizacional contribui ainda evitando a “amnésia organizacional”, ou seja, que o conhecimento organizacional se perca por rotatividade de pessoal, perda ou destruição de arquivos físicos, entre outros motivos.

Informações sempre disponíveis, processos rápidos e eficazes, presteza na prestação de serviços geram vantagens competitivas à organização e faz com que seus clientes estejam satisfeitos.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar os processos da Memória Organizacional e as suas contribuições para o atendimento aos clientes da empresa Ativa Seg Corretora de Seguros Ltda. ME. Para isso, realizou-se uma pesquisa qualitativa de caráter descritivo que buscou apresentar as contribuições a partir de um estudo de um ambiente real, e não a criação de novos conceitos.

O trabalho foi desenvolvido com propósito de identificar como ocorre a captura, a organização, a forma de registro, uso e reuso do conhecimento na organização, bem como de verificar a maneira como ocorre a disseminação e compartilhamento da informação e conhecimento na organização.

A pesquisa teve fundamentação na literatura sobre Gestão do Conhecimento e Memória Organizacional, para apontar conceitos, características de cada um dos assuntos. Para a coleta de dados, foram utilizadas as técnicas de observação participante, análise documental e questionário. A sistematização dos dados foi feita em três etapas (pré-análise, exploração do material coletado e tratamento dos resultados).

Os materiais coletados foram analisados, considerando-se os cinco processos de Memória Organizacional (Coleta, Organização e registro, Compartilhamento, Disseminação e Reuso da Informação).

Para a análise e discussão dos resultados foram produzidas nuvens de palavras com as respostas obtidas com a aplicação dos questionários aos colaboradores da empresa objeto de estudo. A análise das nuvens foi realizada em conjunto com os resultados obtidos pela observação participante e análise de documentos.

As observações demonstram que durante o processo de coleta de informações a organização dispõe de fontes internas e externas (sistema gerenciador, *home page* de empresas parceiras, arquivo físico e digital, entre outros) para adquirir informações, que são obtidas fundamentalmente por seus colaboradores. Eventualmente, a coleta de informações pode ocorrer também em treinamentos, palestras e eventos fornecidos pelas seguradoras.

No processo de organização e registro, observou-se que as informações de clientes, processos e ações são registradas no cadastro do cliente,

utilizando para isso, formulários e documentos padrões. Quando se trata de reuniões e discussões que são realizadas para decidir quais ações devem ser tomadas e como estas ações serão desenvolvidas, não há nenhum tipo de registro, a não ser na “mente” dos colaboradores que delas participaram.

Quando observados os resultados obtidos na categoria disseminação da informação, notou-se o uso de reuniões, e-mails, *sites* das seguradoras (com níveis de acesso diferentes) como os principais meios para a disponibilização de informação aos colaboradores.

O compartilhamento da informação na organização objeto de estudo ocorre principalmente pelo uso do sistema gerenciador, rede interna, e-mail e reuniões, podem ocorrer também em conversas informais no “cafezinho”.

Para o reuso das informações os colaboradores podem utilizar os registros disponíveis nos sistemas da empresa. Desta forma, o reuso visa auxiliar na resolução de problemas e/ou esclarecer possíveis dúvidas que venham a surgir.

Os indivíduos, capital intelectual das organizações, são fundamentais quando se fala de Gestão do Conhecimento e Memória Organizacional, pois é por meio deles que a organização conseguirá criar, interpretar, administrar, compartilhar, usar e reutilizar o conhecimento.

De um modo geral, a Memória Organizacional e seus processos possibilitam que a empresa amplie e fortaleça seus conhecimentos, minimize as perdas de informação e conhecimento, facilite o acesso, o compartilhamento, o uso e o reuso, e ainda subsidie as ações e decisões a serem tomadas na organização, ou seja, contribui para a efetividade organizacional.

Embora existam limitações quanto ao estudo de caso espera-se que os resultados apresentados possibilitem a reflexão e compreensão dos processos de Memória Organizacional.

Para futuras pesquisas, é relevante a realização de uma pesquisa que aprofunde os estudos sobre os processos da Memória Organizacional (coleta, organização, registro, disseminação, compartilhamento, uso e reuso da informação) em outras seguradoras e assim os resultados possam ser generalizados.

## REFERENCIAS

ALVARENGA NETO, R. C. D. de. Aspectos teóricos, conjunturais e organizacionais. In: **Gestão do Conhecimento em Organizações**: proposta de mapeamento conceitual interativo. São Paulo: Saraiva, 2008. p.17-58.

ANGELONI, M. T.; TEIXEIRA, F. L. M.; REIS, E. S. Portal do conhecimento: integrando estratégias, pessoas e informações. In: ANGELONI, Maria Terezinha (org.). **Organizações do conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologia. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

BATISTA, F. F. **Governo que aprende**: gestão do conhecimento em organizações do executivo federal, 2004. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br>> Acesso em: 01/07/2013. Texto para discussão nº. 1022.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, LDA, 2010.

CANONGIA, C.; SANTOS, D. M.; SANTOS, M. M.; ZACKIEWICZ, M. Foresight, inteligência competitiva e gestão do conhecimento: instrumentos para a gestão da inovação. **Gestão & Produção**, v. 11, n. 2, p. 231-238, 2004.

CAPURRO, R; HJORLAND B. O Conceito de informação. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 12, n. 1, p. 148-207, jan./abr. 2007.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 2 ed. São Paulo: Senac, 2006.

CHOO, C. W. **Information management for the intelligent organization**: the art of scanning the environment. 3. ed. Medford: Information Today, 2002.

CONKLIN, J. **Designing organizational memory**: preserving intellectual assets in a knowledge economy. (1997, 2001). Disponível em: <http://cognexus.org/dom.pdf>>. Acesso em: 26/6/2010

COSTA, M. D.; KRUKEN, L.; ABREU, A. F. de. Gestão da informação ou gestão do conhecimento? **Revista ACB**, v.5, n. 5, p. 26-41, 2000.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da Informação**: porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

DAVENPORT, T. H; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam seu capital intelectual. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

FLEURY M.T.L., OLIVEIRA M.M. Júnior, organizadores. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas; 2001.

FREIRE, Patrícia de Sá et al. Memória organizacional e seu papel na gestão do conhecimento. **Revista de Ciências da Administração**, v. 14, n. 33, p. 41-51, 2012. Disponível em: <  
<http://journal.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2012v14n33p41>>.  
 Acesso em 29/06/2013.

GÜNTHER, Hartmut. Como elaborar um questionário. **Instrumentos psicológicos: manual prático de elaboração**, p. 231-258, 1999.

LAURINDO, Alisson Marcelo. Gestão estratégica do conhecimento: investigação das práticas de gestão do conhecimento nas ações de planejamento de indústrias paranaenses. Curitiba, 2013. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Paraná, Setor de Engenharia de Produção, do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Curitiba, 2013.

MINIOLI, Célia Scucato. **Memória organizacional no espaço escolar: percepções das práticas pedagógicas nas escolas públicas do Estado do Paraná – NRE – Área Metropolitana Norte de Curitiba**. – Curitiba, PR: UFPR, 2011. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Paraná, Programa de Pós-Graduação em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação, Curitiba, 2011.

MORESI, E. A. D. Memória organizacional e gestão do conhecimento. In K. Tarapanoff (Org). **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: IBICT: Unesco, 2006. p.277-302.

NONAKA, I. TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PARRINI, E. **Gestão do conhecimento no suporte à decisão em ambiente OLAP**. Rio de Janeiro. 2002. Dissertação de mestrado (Instituto de matemática – Núcleo de computação eletrônica). Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2002.

PEREIRA, J.C.L.; BAX, M. P. Introdução à Gestão de Conteúdos. In: KM BRASIL, 2002, São Paulo. **Anais** (CD-ROM)... São Paulo: [s.n.], 2002.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

ROTHER, Rodrigo Garcia. Processo para recuperar produtos de inteligência competitiva a partir da memória organizacional: proposta de uma taxonomia para o sistema *mindpuzzle*. Florianópolis, 2009. Dissertação (Mestrado) -

Universidade Federal de Santa Catarina, programa de Pós- Graduação em engenharia e gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2009.

SCHLESINGER, C. C. B. *et al.* **Gestão do conhecimento na administração pública**. Curitiba: IMAP, 2008.

SETZER, W. W. Dado, Informação, Conhecimento e Competência. **DataGramZero – Revista de Ciência da Informação**. Brasília, n. zero, dez/99. Disponível em:  
<[http://www.dgz.org.br/dez99/F\\_I\\_art.htm](http://www.dgz.org.br/dez99/F_I_art.htm)[http://www.dgz.org.br/dez99/F\\_I\\_art.htm](http://www.dgz.org.br/dez99/F_I_art.htm)>. Acesso em 20/05/2013.

SANTOS, A. P. A Memória na administração pública brasileira: diagnostico da memória organizacional do ministério do planejamento, orçamento e gestão. Brasília, DF: CID/UnB, 2007. Dissertação (Mestrado) - Universidade de Brasília, Programa de Pós Graduação em Ciência da Informação e Documentação, Brasília, 2007.

SPINATO, P. A importância do fluxo de informações organizacional. 2010. Disponível em  
<<http://www.administradores.com.br/mobile/artigos/marketing/a-importancia-do-fluxo-de-informacoes-organizacional/45057/>> Acesso em 19 de Jul. 2013.

STEIN, E. W. **Organization memory**: Review of concepts and recommendations for management. **International Journal of Information Management**, v. 15, n. 1, p. 17-32, 1995.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. 2005.

WALSH, J. P.; UNGSON, G.R. Organizational memory. **Academy of Management review**. v. 16, n.1, p. 57-91, 1991.

## **APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO**

UFPR-SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO

As questões a seguir são utilizadas para análise das atitudes dos colaboradores em relação aos processos de Memória Organizacional realizadas na Empresa Ativa Seg Corretora de Seguros.

**INSTRUÇÕES:**

- Leia as perguntas atentamente.
- As questões devem ser respondidas de forma detalhada e de acordo com o seu entendimento.
- Utilize o tempo que for necessário.

Responda a partir destes conceitos<sup>1</sup>:

- **Memória Organizacional:** São informações armazenadas e os problemas resolvidos ao longo do processo histórico vivido pelas organizações;
- **Coleta:** Obtenção de informações, publicadas ou não, associadas às práticas da empresa;
- **Organização/Registro:** Captura, registro, sistematização do conhecimento construído sobre as ações e lições aprendidas armazenadas para uso futuro;
- **Compartilhamento:** Ato de trocar informações, experiências e conhecimentos gerados ou organizados na empresa;
- **Disseminação:** Disponibilização da informação registrada para posterior utilização pelos colaboradores;
- **Reuso das informações:** Aplicação do conhecimento retirado de práticas anteriores para resolver problemas atuais.

---

<sup>1</sup> MINIOLI, Célia S.; SILVA, Helena de F. N. **Gestão do Conhecimento no Espaço Escolar:** a memória organizacional como estratégia para a organização do trabalho pedagógico. Curitiba: CRV, 2013.

**Em relação aos processos de COLETA:**

- 1 No seu entendimento, os conhecimentos provenientes das experiências e práticas realizadas no ambiente organizacional contribuem para a construção do conhecimento?

---

---

---

- 2 Como e onde o colaborador de sua empresa busca as informações necessárias ao desenvolvimento de suas práticas?

---

---

---

- 3 O conhecimento individual (experiências vividas) que o colaborador da empresa em questão utiliza em suas práticas diárias é coletado e registrado em algum documento, próprio.

---

---

---

- 4 Como são registradas as experiências coletadas em conversas, reuniões, palestras?

---

---

---

**Em relação aos processos de ORGANIZAÇÃO / REGISTRO:**

- 5 As experiências e as dificuldades encontradas nas atividades realizadas na empresa são registradas (descritas)? quem faz os registros?

---

---

---

- 6 A empresa incentiva os colaboradores a registrarem as suas experiências? De que forma?



- 
- 
- 
- 7 A empresa valoriza o registro e a padronização de formatos próprios para a elaboração de documentos? Como?

- 
- 
- 
- 8 Como são organizadas as informações coletadas e utilizadas durante a operacionalização do atendimento (...)?

- 
- 
- 
- 9 Como os conhecimentos retirados da experiência do colaborador têm sido utilizados no sentido de atualizar e / ou melhorar a prática?

- 
- 
- 
- 10 Os resultados destas práticas são registrados? São realizadas reflexões sobre o período analisado?

**Em relação aos processos de DISSEMINAÇÃO:**

- 11 As informações registradas na empresa são disponibilizadas para todos os colaboradores? De que forma?
- 
- 
- 

- 12 Como ocorre o repasse de informações para os colaboradores sobre as formas de operacionalização do processo de construção e efetivação das atividades?

- 
- 
- 
- 13 As informações que você utiliza são as mesmas que se encontram disponíveis para os seus colegas?
- 
- 
- 

**Em relação aos processos de COMPARTILHAMENTO:**

- 14 De que forma são realizadas, pelos colaboradores, as trocas de experiências que deram resultado na sua empresa?
- 
- 
- 

- 15 Na empresa existem pessoas que facilitam o compartilhamento de conhecimentos? Como isto ocorre?
- 
- 
- 

- 16 Na empresa existem pessoas que dificultam o compartilhamento de conhecimento? De que forma?
- 
- 
- 

**Em relação aos processos de REUSO DAS INFORMAÇÕES:**

- 17 Os colaboradores encontram facilmente registradas as informações de que precisam para o seu trabalho?
- 
- 
- 

- 18 Como você encontra as informações de que precisa na empresa?

---

---

---

- 19 Indique duas facilidades que você encontra na busca de informações sobre o processo de construção e efetivação das atividades?

---

---

---

- 20 Indique duas dificuldades que você encontra na busca de informações sobre o processo de construção e efetivação das atividades?

---

---

---

- 21 Os registros das informações e conhecimentos provenientes das experiências ou práticas diárias são reutilizados por outros colaboradores? De que forma isto ocorre?

---

---

---

- 22 Você observa a preocupação de seus colegas em buscar registros anteriores, quando precisam resolver problemas? Estes registros são encontrados? Como este problema é resolvido?

---

---

---

## **APÊNDICE B – NUVENS DA CATEGORIA COLETA DE INFORMAÇÕES**

**NUVEM QUESTÃO 1** - No seu entendimento, os conhecimentos provenientes das experiências e práticas realizadas no ambiente organizacional contribuem para a construção do conhecimento?

**NUVEM QUESTÃO 2** - Como e onde o colaborador de sua empresa busca as informações necessárias ao desenvolvimento de suas práticas?

**NUVEM QUESTÃO 3** - O conhecimento individual (experiências vividas) que o colaborador da empresa em questão utiliza em suas práticas diárias é coletado e registrado em algum documento, próprio.

**NUVEM QUESTÃO 4** - Como são registradas as experiências coletadas em conversas, reuniões, palestras?

**APÊNDICE C – NUVENS DA CATEGORIA ORGANIZAÇÃO DA  
INFORMAÇÃO**

**NUVEM QUESTÃO 5** – As experiências e as dificuldades encontradas nas atividades realizadas na empresa são registradas (descritas)? quem faz os registros?

**NUVEM QUESTÃO 6** – A empresa incentiva os colaboradores a registrarem as suas experiências? De que forma?

**NUVEM QUESTÃO 7** – A empresa valoriza o registro e a padronização de formatos próprios para a elaboração de documentos? Como?

**NUVEM QUESTÃO 8** – Como são organizadas as informações coletadas e utilizadas durante a operacionalização do atendimento (...)?

**NUVEM QUESTÃO 9** – Como os conhecimentos retirados da experiência do colaborador têm sido utilizados no sentido de atualizar e / ou melhorar a prática?

**NUVEM QUESTÃO 10** – Os resultados destas práticas são registrados? São realizadas reflexões sobre o período analisado?



## **APÊNDICE D – NUVENS DA CATEGORIA DISSEMINAÇÃO DA INFORMAÇÃO**

**NUVEM QUESTÃO 11** – As informações registradas na empresa são disponibilizadas para todos os colaboradores? De que forma?

**NUVEM QUESTÃO 12** – Como ocorre o repasse de informações para os colaboradores sobre as formas de operacionalização do processo de construção e efetivação das atividades?

**NUVEM QUESTÃO 13** - As informações que você utiliza são as mesmas que se encontram disponíveis para os seus colegas?

**APÊNDICE E – NUVENS DA CATEGORIA COMPATILHAMENTO DA  
INFORMAÇÃO**

**NUVEM QUESTÃO 14** – De que forma são realizadas, pelos colaboradores, as trocas de experiências que deram resultado na sua empresa?

**NUVEM QUESTÃO 15** – Na empresa existem pessoas que facilitam o compartilhamento de conhecimentos? Como isto ocorre?

**NUVEM QUESTÃO 16** – Na empresa existem pessoas que dificultam o compartilhamento de conhecimento? De que forma?

## **APÊNDICE F – NUVENS DA CATEGORIA REUSO DA INFORMAÇÃO**



**NUVEM QUESTÃO 17** – Os colaboradores encontram facilmente registradas as informações de que precisam para o seu trabalho?

**NUVEM QUESTÃO 18** – Como você encontra as informações de que precisa na empresa?

**NUVEM QUESTÃO 19** – Indique duas facilidades que você encontra na busca de informações sobre o processo de construção e efetivação das atividades?

**NUVEM QUESTÃO 20** – Indique duas dificuldades que você encontra na busca de informações sobre o processo de construção e efetivação das atividades?

**NUVEM QUESTÃO 21** – Os registros das informações e conhecimentos provenientes das experiências ou práticas diárias são reutilizados por outros colaboradores? De que forma isto ocorre?

**NUVEM QUESTÃO 22** – Você observa a preocupação de seus colegas em buscar registros anteriores, quando precisam resolver problemas? Estes registros são encontrados? Como este problema é resolvido?

**APÊNDICE G - ROTEIRO PARA ANÁLISE DOCUMENTAL E OBSERVAÇÃO  
PARTICIPANTE**



## PROTOCOLO DE COLETA DE DADOS – OBSERVAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO

Processos de Memória Organizacional	Elementos Observados	Descrição
<b>Coleta de Informações</b>	E-mail	Todos os colaboradores possuem uma conta de e-mail, com domínio da empresa objeto de estudo. Através deste e-mail que são recebidos comunicados das seguradoras informando atualização de alguma norma, alterações e atualizações de sistema, descontinuidade de algum serviço ou mesmo alguma pendência a ser regularizada pela empresa.
	Formulários	A organização desenvolveu formulários internos padrão (perfil do segurado, cartas, protocolos), para evitar que ocorra falta de informações durante o processo de atendimento a clientes e a inserção das informações no sistema.
	Reuniões	São realizadas ao menos uma vez por semana, para discussões sobre as atividades da semana, problemas encontrados em algum processo, entre outras pautas. Não são formalizadas através de atas ou qualquer outro documento formal.
	Sistema Gerenciador e das Seguradoras	Possibilita a realização de consulta no cadastro e histórico dos clientes da empresa e também a busca por informações sobre os processos (como realizar, quando existe a necessidade de se realizar, etc.). Muito utilizados para atualização de dados cadastrais, aquisição de novos dados, atualização de processos.
<b>Organização e Registro da Informação</b>	Arquivo geral	Local de armazenamento todos os seguros administrados pela empresa objeto de estudo. Está organizado em ordem cronológica (vencimento dos seguros).
	Arquivo “pendência”	Local de armazenamento todos os seguros administrados pela empresa objeto de estudo, porém necessitam de algum tipo de intervenção. Está organizado em ordem alfabética (vencimento dos seguros).
	Sistema Gerenciador	Armazena todas as informações sobre o cliente e seu(s) seguro(s) que são administrados pela empresa objeto de estudo (nome, CPF, endereço, tipo de seguro, qual seguradora, etc.).
<b>Compartilhamento da Informação</b>	Rede Interna	Possibilita o compartilhamento de arquivos (Word, Excel, PDF) entre os colaboradores, bem como a disponibiliza o acesso aos formulários padronizados.
	Sistema Gerenciador	Disponibiliza informações sobre os clientes e seu(s) seguro(s) (nome, CPF, endereço, tipo de seguro, qual seguradora, etc.), cópia da apólice e proposta em formato digital, bem como sua localização do arquivo geral.

**Continua**

**Conclusão**

<b>Processos de Memória Organizacional</b>	<b>Elementos observados</b>	<b>Descrição</b>
<b>Disseminação da Informação</b>	E-mail	Através do e-mail que são enviados e recebidos comunicados e informativos das seguradoras contendo atualização de alguma norma, alterações e atualizações de sistema, descontinuidade de algum serviço ou mesmo alguma pendência a ser regularizada pela empresa.
	Reuniões	Para discussões sobre os objetivos alcançados na semana, sobre o que precisa ser melhorado, eventuais falhas nos processos, alterações nos processos.
	Mural	Expondo metas, alterações e informações úteis ao dia-a-dia.
<b>Reuso das Informações</b>	Sistema Gerenciador	Possibilita a recuperação de informações sobre clientes e seu(s) seguro(s) e seu histórico sobre seguros junto à empresa.
	Rede Interna	Possibilita a recuperação de arquivos, formulários, documentos em diversos formatos.
	Arquivo Geral	Possibilita a recuperação de informações sobre clientes e seu(s) seguro(s) e seu histórico sobre seguros junto à empresa.

FONTE: A autora (2013)